



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ  
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ  
ÚSTAV EKONOMIKY

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT  
INSTITUTE OF ECONOMICS

# NÁVRH PODNIKOVÉHO FINANČNÍHO PLÁNU

PROPOSAL OF THE COMPANY'S FINANCIAL PLAN

DIPLOMOVÁ PRÁCE  
MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE  
AUTHOR

Bc. IVA ŠŤASTNÁ

VEDOUCÍ PRÁCE  
SUPERVISOR

doc. Ing. ROMANA NÝVLTOVÁ, Ph.D.

BRNO 2009

# **ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE**

**Šťastná Iva, Bc.**

---

Podnikové finance a obchod (6208T090)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů zadává diplomovou práci s názvem:

**Návrh podnikového finančního plánu**

v anglickém jazyce:

**Proposal of the Company's Financial Plan**

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Vymezení problému a cíle práce

Teoretická východiska finančního plánování

Analýza současné situace a výhled do budoucna

Návrh finančního plánu

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy

Seznam odborné literatury:

KISLINGEROVÁ, E. a kol. Manažerské finance. 2. vydání. Praha: C.H.Beck, 2007, 800 s. ISBN 978-80-7179-903-0.

KORÁB, V., Režňáková, M. a Peterka, J. Podnikatelský plán. Brno: Computer Press, 2007, 216 s. ISBN 978-80-251-1605-0.

VALACH, J. Investiční rozhodování a dlouhodobé financování. 2. přepr. vydání. Praha: Ekopress, 2006. 465 s. ISBN 80-86929-01-9.

Vedoucí diplomové práce: doc. Ing. Romana Nývltová, Ph.D.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2008/2009.

L.S.

---

Ing. Martin Slezák  
Ředitel ústavu

---

doc. RNDr. Anna Putnová, Ph.D., MBA  
Děkan fakulty

V Brně, dne 18.05.2009

## **Abstrakt**

Tato práce obsahuje teorii k finančnímu plánování zaměřenou na principy a metody finančního plánování, dlouhodobé a krátkodobé finanční plánování a kontrolu plánu. Praktická část obsahuje návrh finančního plánu společnosti Auto Enge a. s. na rok 2009. Tento plán je tvořen rozvahou, výkazem zisku a ztráty a přehledu o peněžních tocích. Součástí je také porovnání plánu se skutečností v měsících leden až duben 2009.

## **Summary**

This master's thesis describes theory of financial planning aimed at principles and methods of financial planning, long-term and short-term financial planning and plan control. The practical part contains financial plan of Auto Enge a.s. company for 2009. This plan consists of a balance sheet, income statement and cash flow. It also includes plan control during the period from January to April 2009.

## **Klíčová slova**

finanční plánování, finanční plán, dlouhodobý finanční plán, krátkodobý finanční plán, kontrola plánu, finanční analýza, horizontální analýza, vertikální analýza, analýza poměrových ukazatelů, soustavy ukazatelů

## **Keywords**

financial planning, financial plan, long-term financial plan, short-term financial plan, plan control, financial analysis, horizontal analysis, vertical analysis, analysis of ratio indicators, indicator sets

ŠŤASTNÁ, I. *Návrh podnikového finančního plánu*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2009. 74 s. Vedoucí diplomové práce doc. Ing. Romana Nývltová, Ph.D.

## **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem v práci neporušila autorská práva (ve smyslu zákona č. 121/2000 Sb. O právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně, dne 18. května 2009

.....

Podpis

## **Poděkování**

Děkuji doc. Ing. Romaně Nývltové, Ph.D., vedoucí práce, za odborné vedení a konzultace při zpracování diplomové práce.

Také bych chtěla poděkovat panu Ing. Pavlu Košátkovi, řediteli společnosti Auto Enge, a. s. za cenné informace a rady.

## Obsah

Úvod.....	8
1. Vymezení problému a cíle práce .....	9
2. Základní teoretická východiska finančního plánování .....	10
2.1. Význam plánování .....	10
2.2. Podstata finančního plánování .....	11
2.3. Klasifikace finančních plánů .....	14
2.3.1. Dlouhodobý finanční plán .....	15
2.3.2. Krátkodobý finanční plán .....	16
2.4. Postup tvorby finančního plánu .....	18
2.4.1. Plánování výnosů .....	19
2.4.2. Plánování nákladů .....	21
2.4.3. Plánování hospodářského výsledku a daně z příjmu .....	24
2.4.4. Plánová rozvaha a potřeba dodatečného externího kapitálu .....	24
2.5. Finanční kontrola .....	27
3. Analýza současné situace a výhled do budoucna .....	29
3.1. Popis podnikatelského subjektu .....	29
3.2. Porterův model konkurenčního prostředí .....	33
3.3. SWOT analýza společnosti .....	34
3.4.1. Úprava výkazů za rok 2008 .....	35
3.4.2. Finanční analýza .....	36
4. Návrh finančního plánu .....	45
4.1. Výhled do budoucnosti .....	45
4.2. Odhad tržeb .....	47
4.3. Tvorba plánu .....	48
4.3.1. Plán výkazu zisku a ztráty .....	49
4.3.2. Plán rozvahy .....	52
4.3.3. Plán cash-flow .....	56
4.4. Zhodnocení plánu .....	57
5. Kontrola plánu .....	63
5.1. Stanovení měsíčních tržeb .....	63

5.2. Porovnání skutečnosti s plánem.....	66
Závěr .....	68
Seznam použité literatury .....	70
Seznam použitých zkratek a symbolů.....	72
Seznam grafů .....	72
Seznam tabulek.....	73
Seznam obrázků.....	74
Seznam příloh .....	74

## Úvod

V posledních letech prošlo naše hospodářství mnohými změnami a vývojem. Stále více náš trh funguje jako trhy západních ekonomik. České firmy si také začínají uvědomovat, že nestačí jen tvořit zisk, že záleží i na jiných finančních aspektech, aby podnik prosperoval a nebyl tolik ohrožen náhlými výkyvy trhu.

Manažeři a majitelé firem se stále více přesvědčují o tom, že není důležitá pouze analýza minulých výsledků, ale že je nutné plánovat výsledky budoucí. Pouze podnik, který ví, kam směřuje a má jasnou strategii, může obstát v dnešním konkurenčním prostředí.

Nyní, kdy celosvětovou ekonomikou hýbe krize, je vidět, které firmy byly připraveny a které ne. Firmy, které měly plán a přehled o svých výsledcích, se mnohem snadněji přizpůsobily nové situaci. Mohly lépe zhodnotit své zdroje a své možnosti do budoucna.

Z tohoto důvodu jsem si jako téma práce zvolila Návrh podnikového finančního plánu. V českých firmách ještě není úplnou samozřejmostí tvorba plánu. Přitom finanční plán je důležitým pojítkem mezi představami vlastníků a možnostmi podniku. Ověřuje reálnost podnikatelského záměru a může sloužit například i jako podklad při žádosti o bankovní úvěr.

Téma diplomové práce budu zpracovávat ve firmě Auto Enge, a. s., která je autorizovaným prodejcem a servisem automobilů Volkswagen. V této firmě jsem absolvovala několik praxí a měla jsem tak možnost poznat její fungování.



## **1. Vymezení problému a cíle práce**

Jak již bylo uvedeno, v této práci se budu zabývat návrhem podnikového finančního plánu. Budu zpracovávat účetní výkazy na rok 2009. Konkrétně tedy rozvahu, výkaz zisku a ztráty a přehled o peněžních tocích.

Nejprve bude nutné analyzovat současnou situaci firmy a identifikovat tak hlavní generátory hodnoty (value drivers), jejichž predikce do budoucna umožní co nejpřesnější plánování finančních výsledků v následujících obdobích. K tomu poslouží SWOT analýza, Porterův model konkurenčního prostředí a také finanční analýza.

Navazujícím úkolem práce je stanovení růstu či poklesu tržeb na rok 2009 od jejichž hodnoty se odvíjí značná část ostatních položek účetních výkazů. V poslední době se v cyklickém odvětví prodeje automobilů děje velmi mnoho změn (zejména v souvislosti s probíhající ekonomickou krizí), proto je výhodné stanovit dvě varianty plánu optimistickou a pesimistickou.

Protože na přelomu roku prodeje nových automobilů spíše klesaly u pesimistické varianty budeme uvažovat pokles tržeb. Jelikož ovšem na začátku roku nebyly u firmy Auto Enge a. s. patrné výraznější poklesy, u optimistické varianty bude uvažován růst.

Součástí práce bude i naplánování měsíčních tržeb na rok 2009 podle minulých let. To umožní srovnání tržeb, kterých firma za období leden a duben 2009 skutečně dosáhla a bude tak možno stanovit, zda se firma výší tržeb blíží optimistické či pesimistické verzi plánu.

## **2. Základní teoretická východiska finančního plánování**

### **2.1. Význam plánování**

Proces řízení zahrnuje řadu funkcí, které tvoří jeho náplň a systémovost. Obvykle se skládá proces řízení z pěti základních činností:

- 1) plánování
- 2) organizování
- 3) personalistika
- 4) vedení
- 5) kontrola

Z toho je vidět, že nezbytnou součástí jakéhokoliv řízení je plánování. Je to činnost u které proces řízení začíná. Plánování je uvažování do budoucna. Každý podnik musí uvažovat co a jak bude řešit – musí plánovat. [2]

Plánování je komplexní rozhodovací proces, spočívající v navrhování, hodnocení a výběru cílů i odpovídajících projektů k jejich dosažení.

Podnikové cíle se orientují jednak na postavení na trhu zboží a služeb (tržní podíl, růst tržeb), jednak na vztah ke kapitálovému trhu – tedy na svůj obraz v očích stávajících i potenciálních investorů (tržní hodnota firmy, výnosnost). Podle vnitřních a vnějších opatření se volí strategie stability, expanze nebo útlumu.

Plánovat můžeme v dlouhodobém a krátkodobém horizontu. V dlouhodobém horizontu se více klade důraz na vytyčování cílů a strategie. Také je nutné započítat externí a interní rizika. V krátkodobém plánovacím horizontu se cíle spíše přizpůsobují disponibilním prostředkům.

Plánování je prioritní funkcí řízení podniku. Podnikový plán zahrnuje úsekové dílčí plány, jako je plán odbytu, výroby, výzkumu a vývoje, investiční a finanční plán. [8]

## 2.2. Podstata finančního plánování

Finanční plán je jedním z nejdůležitějších a jedním z nejnáročnějších dílčích plánů podniku. Vyplývá to ze skutečnosti, že finanční plán je kvalitativním vyjádřením všech podnikatelských aktivit zaměřených na provoz a růst podniku. Má integrující postavení v systému podnikových plánů, protože v něm se spojují všechny dílčí plány podniku. Finanční plán nemá jen pasivní roli sumarizace výstupů dílčích plánů, ale aktivně na ně působí, a tím i na celý reprodukční proces podniku. Tuto úlohu plní tím, že určuje disponibilní finanční zdroje pro financování podnikových aktivit. [4]

Finanční plánování si klade za úkol stanovit finanční cíle podniku a především určit prostředky, jak těchto cílů dosáhnout. Finanční plánování by mělo vytvářet předpoklad pro zajištění finančního zdraví a dlouhodobé finanční stability podniku. Zahrnuje rozhodování o způsobu financování (investic, běžné činnosti), o investování kapitálu s cílem jeho zhodnocení a o peněžním hospodaření.

Cílem finančního plánování je splnění obecného finančního cíle podniku, tj. maximalizace jeho tržní hodnoty (resp. maximalizace tržní ceny akcie u akciových společností). [3]

### Komplexní finanční plán podniku napomáhá [7]:

- Identifikovat proveditelnost strategických cílů firmy
- Identifikovat vzájemné vztahy a relaci mezi jednotlivými základními elementy firmy, tvořícími hodnotový řetězec.
- Identifikovat možnosti a různé varianty financování firemních aktivit a dopad konkrétního způsobu financování na celkovou efektivnost a výslednou hodnotu firmy.
- Zamezovat nežádoucímu vývoji, v jehož důsledku mohou nastat ztráty.

Pokud chceme zpracovat efektivní finanční plán je nutné dbát na tři základní požadavky:

- Prognózování
- Nalezení optimálního finančního plánu
- Aktualizace finančního plánu

Prognózy se soustředují na nejnepravděpodobnější budoucí situace. Nejdůležitější je prognózovat přesně a konzistentně. Je třeba se také všimnout jak postupuje konkurence. Schopnost uskutečnit např. plán agresivního růstu a zvýšit podíl na trhu závisí na tom, co udělají konkurenti. [3]

Finanční plán musí zodpovědět čtyři otázky[7]:

- 1) Kolik budou činit tržby za prodané výrobky a služby, musí tedy vycházet z predikce vývoje prodeje a tržeb, definované v marketingovém a prodejním plánu firmy
- 2) Kolik bude firmu stát a jak bude vypadat infrastruktura, tedy tzv. peněžní cyklus a jaké jsou nároky na investice a provozní kapitál
- 3) Kde tyto finanční prostředky vzít a za jakých podmínek, aby byl splněn požadavek optimalizace financování podnikových potřeb
- 4) Zda bude celý transformační proces proměny vstupů na tržby, tedy příjem ziskový nebo nikoliv a potažmo zda investovaný kapitál je ve firmě nebo ne

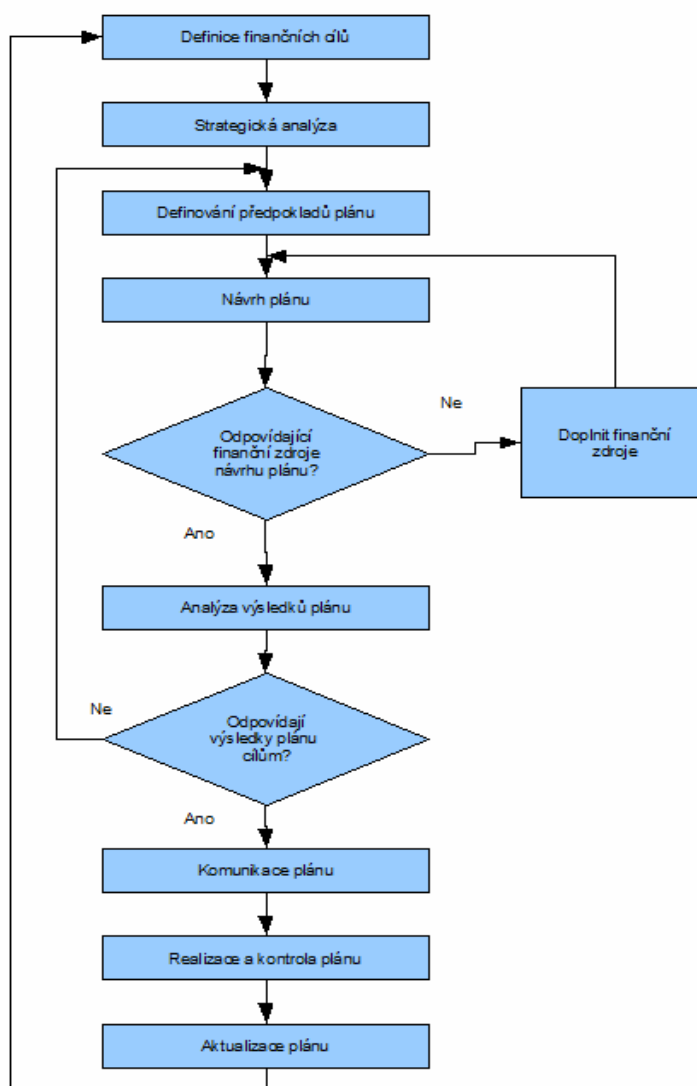
Má-li finanční plánování, resp. finanční plány plnit svou úlohu při finančním řízení podniku, je nutné v procesu finančního plánování respektovat určité základní principy a zásady [6]:

- Princip preference peněžních toků – tento princip zdůrazňuje to, aby v krátkodobém i dlouhodobém časovém horizontu souhrnné peněžní příjmy převažovaly nad celkovými peněžními výdaji, tento princip je důležitý zejména při řízení likvidity.
- Princip respektování faktoru času – podstatou tohoto principu je preferovat v rámci finančního řízení dřívější příjem před pozdějším příjmem, je-li nominální hodnota stejná (časová hodnota peněz). Dřívější příjmy lze použít k financování ziskových podnikových aktivit nebo k finančnímu investování.
- Princip respektování a minimalizace rizika – k základům kvalifikovaného finančního řízení patří to, že stejné množství peněz získaných s menším rizikem má mít preferenci před tímtež příjmem získaným za cenu většího

rizika. Snahou finančního řízení je minimalizace rizika, proto je důležité brát každé riziko v potaz.

- Princip optimalizace kapitálové struktury – podstatou optimalizace firemní kapitálové struktury je zabezpečení odpovídající finanční stability, snížení nákladů na kapitál (a tím zvýšení ziskovosti) a dosažení požadované hodnoty podniku.

Na následujícím obrázku č. 1 je patrný algoritmus tvorby finančního plánu. Tento obecný algoritmus lze využít při tvorbě jakéhokoliv finančního plánu.



Obrázek 1 - Algoritmus tvorby finančního plánu [4]

### 2.3. Klasifikace finančních plánů

Nejdůležitějším kritériem členění finančního plánu je hledisko času. Z tohoto pohledu můžeme rozdělit plány na [2]:

## Plány strategické

Tyto plány jsou většinou vypracovány v časovém horizontu 5 – 20 let, který ovšem závisí na velikosti firmy. Většinou platí, že čím větší firmy, tím delší časový horizont. Jedná se o různé prognózy a dlouhodobé výhledy. Vychází z podnikatelského plánu.

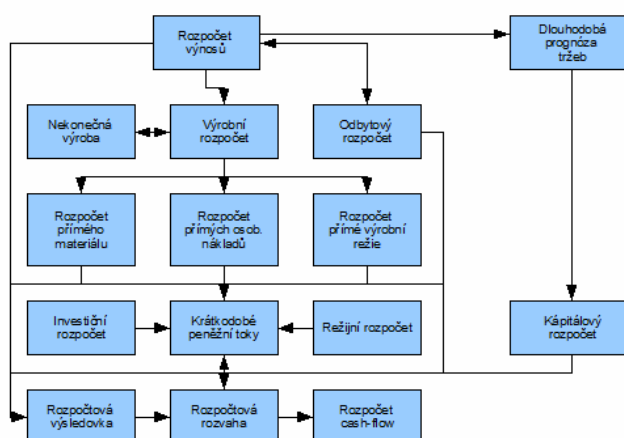
## Plány dlouhodobé

Dlouhodobé plány se nazývají někdy též plány koncepčními. Patří mezi nejobtížněji sestavitelné plány, protože mají rozhodující význam pro úspěch podnikání a jsou velmi těžce sestavitelné. Vychází zejména z výsledků prognostické činnosti. Bývají sestavovány v horizontu 1 – 5 let.

## Plány krátkodobé

Tyto plány označované také jako operativní jsou zpravidla roční, popřípadě krátkodobější jako např. čtvrtletní, měsíční nebo týdenní.

Struktura finančních plánů a jejich návaznost je patrná z následujícího obrázku č. 2.



**Obrázek 2 - Schéma soustavy rozpočtů [6]**

### 2.3.1. Dlouhodobý finanční plán

Dlouhodobý plán je nejdůležitějším dokumentem dlouhodobého financování a základním nástrojem finančního řízení.

Tento plán bývá sestavován nejčastěji v horizontu 5 let, i když jsou firmy, které plánují na 10 let dopředu. Dlouhodobý plán vychází ze strategických cílů podniku a slouží tedy hlavně k realizaci podnikatelského záměru (nákupu investičního majetku).

Vychází na základě potřeb rozvoje firmy z plánu investic, výroby a prodeje, definuje prostřednictvím kapitálového plánování celkovou výši a optimální strukturu kapitálu, zajišťuje jeho efektivní využití a vyhodnocuje naplnění základních cílů podniku a především ekonomické přínosy pro vlastníky.

Dlouhodobý finanční plán obsahuje[3]:

- analýzu finanční situace
- plán tržeb
- plán cash-flow
- plánovanou rozvahu
- investiční propočet
- rozpočet externího financování
- plán nákladů a výnosů

Sestavování dlouhodobého finančního plánu postupuje většinou podle těchto kroků [7]:

1. Sestavení výchozí ekonomické analýzy
2. Predikce vývoje tržeb
3. Kapitálové plánování na základě investičního rozhodovacího procesu, zahrnující kapitálové výdaje a peněžní příjmy z investic
4. Promítnutí změn do majetkové bilance
5. Promítnutí vývoje tržeb a předpokládaných nákladů do výsledků hospodaření
6. Sestavení plánovaných peněžních toků
7. Zhodnocení dopadu plánu pomocí nástrojů měření výkonnosti a hodnotového managementu

Add 1) Výchozí ekonomická analýza je východiskem pro sestavení dvoudobého finančního plánu. Je nutná identifikace finanční pozice firmy pomocí adekvátního nástroje měření výkonnosti firmy a ekonomická analýza dosažených hospodářských výsledků.

Add 2) Predikce vývoje tržeb vychází z plánu prodeje a z prognózy tržních podmínek. Předmětem prognózy trhu je celkový tržní objem na cílových trzích a tržní podíl, o který by firma mohla na nich usilovat s ohledem na konkurenci. Plán prodeje vyjadřuje obchodní cíle, které si na podkladě prognózy vytyčila firma a na které navazuje obchodní strategie: stabilita, expanze nebo útlum. [8]

Add 3 a 4) Pokud se rozhodneme realizovat investiční záměr, ve finančním plánu musíme stanovit způsob financování a identifikovat zdroje peněžních prostředků a v návaznosti na to ale také promítnout změny majetkových poměrů a kapitálové struktury do účetní bilance firmy. Cílem kapitálového plánování je stanovení stavu majetku a způsobu jeho krytí na konci plánovacího období. Důležitým aspektem je také stanovení odpisové základny a propočet odpisů. [7]

Add 5) Nezbytným východiskem pro sestavení finančního plánu je plán nákladů, který je společně s predikcí tržeb základem pro stanovení plánu zisku za dané plánovací období. Plán nákladů vychází z údajů podnikového kalkulačního systému a rozpočtnictví a poskytuje údaje o spotřebě materiálu, energie a nakupovaných službách, dále pak o mzdových nákladech, odpisech a finančních nákladech. [7]

Add 6) Syntetickým ukazatelem úspěšnosti podnikání je zisk, jako rozdíl nákladů a výnosů, založených na tržbách z prodeje výrobků a služeb. Zisk jako potenciální zdroj vlastního kapitálu lze proto sledovat na základě pohybu peněžních prostředků ve výkazu o peněžních tocích. [7]

Add 7) Kvalita finančního plánu se posuzuje podle jeho důsledku pro vývoj tržní hodnoty podniku, resp. tržní hodnoty akcie. Jednou z možností stanovení tržní hodnoty podniku je využití ukazatele EVA (Ekonomická přidaná hodnota – viz dále).

### 2.3.2. Krátkodobý finanční plán

Tvorba krátkodobého finančního plánu je činnost podobná tvorbě dlouhodobého finančního plánu. Rozdílem je, že u krátkodobého finančního plánu zohledňujeme hlavně krátkodobé cíle podniku a nemusí se brát takový ohled na rizika, protože



v krátkém období jsou dostupné podrobnější informace o vývoji jak tržeb tak i jednotlivých položek výkazů.

V kratším než ročním časovém horizontu je základem finančního plánu plán peněžních toků, tj. příjmů a výdajů. Plánové výkazy není potřebné sestavovat v tak podrobném členění jako jsou účetní výkazy. Mohou být upravovány podle potřeb sledování cílových hodnot. Platí to zejména o plánu nákladů a výnosů, který může být pro potřeby řízení členěn v provozní části mnohem podrobněji. [4]

Proces sestavování krátkodobého finančního plánu zahrnuje následující kroky [7]:

1. Kalkulace nákladů a zisku
2. Predikce tržeb a plánování inkasa
3. Identifikace příjmů a výdajů za jednotlivé oblasti
4. Sestavení plánované rozvahy, plánovaného výkazu zisků a ztrát a plánovaného výkazu o peněžních tocích
5. Zjištění potřeby, resp. přebytku finančních zdrojů
6. Přezkoumání plánu peněžních toků z hlediska zásad financování

Add 1) Kalkulace nákladů vychází z podkladů konstrukční a technologické přípravy výroby a ze stanovených spotřebních a výkonových norem. Normy jsou následně přepočteny pomocí skladových cen, na základě norem spotřeby práce nebo např. pomocí rozvrhové základny. Kalkulace zisku vychází z kalkulace ceny a již určených kalkulovaných nákladů.

Add 2) Základem propočtu tržeb a inkasa je cenová kalkulace společně s plánem výroby a prodeje daného období. Na základě těchto informačních zdrojů je možné stanovit vývoj tržeb v plánovacím období v členění na menší časové úseky.

Add 3) Podle plánu tržeb a inkasa je možné určit jednotlivé příjmy a výdaje za dané časové období. Srovnáním těchto příjmů a výdajů je generován peněžní tok, který slouží jako základ pro predikci potřeby zdrojů a výdajů.

Add 4) Sestavení rozvahy, výkazu zisků a ztrát i peněžních toků vychází z vypracovaného rozpočtu příjmů a výdajů a reflektuje rozpočet potřeby zdrojů krátkodobého financování. V plánované rozvaze musí být zjevný stav a změna dlouhodobého majetku jakož i stav a změna pracovního kapitálu. Na straně pasiv je

vyjádřena struktura financování. Ve výkazu zisků a ztrát jsou promítnuty tržby a náklady daného období, jako byly rozpočtovány v rozpočtu a dále odpisy a výsledek hospodaření ve všech svých modifikacích. Ve výkazu cash-flow pokud je peněžní tok kladný představuje zdroj pro použití prostředků, pokud je záporný indikuje potřeby financování.

Add 5) Jak je již uvedeno přebytek či potřeba finančních prostředků vyplývá z výkazu peněžních toků. Pokud zjistíme, že potřebujeme dodatečné finanční zdroje, musíme uvažovat i další potřeby jako jsou např. úroky, dividendy nebo daně.

Add 6) Stejně jako u dlouhodobého plánu tak i krátkodobého plánu musíme přezkoumat plán z hlediska zabezpečení základních cílů. U krátkodobého finančního plánu můžeme k ověření cílových parametrů plánovaných úkolů využít klasické nástroje finanční analýzy nebo propočet ekonomické přidané hodnoty EVA.

## **2.4. Postup tvorby finančního plánu**

Finanční plánování je náročný proces, vyžadující znalost vzájemných souvislostí ekonomických procesů a schopnost jejich modelování za účelem rychlé kvantifikace dopadu dílčích změn do všech částí plánu. [4]

Jako každá sofistikovaná činnost i finanční plánování využívá konkrétní metody, jimiž především jsou [7]:

- Kauzální metody – do této kategorie patří známá metoda procentního podílu na tržbách, která vychází z předpokladu, že hlavním akcelerátorem dynamického vývoje firmy je růst tržeb a všechny ostatní parametry jsou odvozeny na základě podílu na tržbách.
- Statistické metody (regresní) – tyto metody vycházejí z definice statistických závislostí pomocí regresních funkcí zpracovaných na základě minulého vývoje a tyto závislosti se promítají do budoucích cílů a úkolů.
- Ekonometrické metody – jsou založeny na vzájemné interakci skutečně dosažených ekonomických parametrů .
- Simulační metoda – je modelování předpokládaných parametrů na základě vývoje makroekonomického a mikroekonomického prostředí, obvykle v několika variantách.

Při tvorbě finančního plánu nevyužíváme pouze jednu z metod, ale ve většině případů dochází k prolínání všech těchto metod. Každá z metod je vhodná pro plánování určitých položek.

#### 2.4.1. Plánování výnosů

##### **Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb a tržby za prodej zboží**

Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb tvoří rozhodující složku u výrobních podniků. U obchodních firem jsou hlavní položkou tržeb tržby za prodej zboží. Proto je důležité stanovování těchto položek věnovat náležitou péči.

Ke stanovení budoucí předpokládané velikosti tržeb lze přistupovat buď agregovaně nebo ve větší míře podrobnosti. Agregované přístupy určují prognózu budoucí výše tržeb jakožto časovou řadu jedné agregované položky, představující velikosti tržeb v jednotlivých letech plánovacího období.

Ke stanovení tržeb lze využít:

- odhady založené na využití zkušeností a znalostí marketingových pracovníků
- trendové křivky, jejichž podstatou je extrapolace budoucích tržeb na základě historických údajů o velikosti tržeb z několika minulých let
- regresní a korelační analýzu, stanovující budoucí vývoj tržeb pomocí regresního modelu

Značnou nevýhodou výše uvedených agregovaných metod stanovení tržeb je především to, že nerespektují jednak zásadní změny externích faktorů (např. velikost poptávky na určitých trzích, vznik nových trhů nebo dopady významných změn konkurenčního prostředí), které mohou prodeje podniku ovlivnit, jednak vlastní strategii podniku v oblasti tržního zaměření produkce nebo investičního zabezpečení.

Vzhledem k výše uvedenému je někdy vhodnější zvolit detailnější desagregovaný přístup, založený na rozčlenění výrobního programu (programu služeb apod.) do určitého počtu komodit. Desagregovaný přístup k plánování tržeb je založen na stanovení časových řad:

- prodejů jednotlivých komodit v plánovacím období
- dosahovaných prodejních cen na domácím trhu, resp. na jednotlivých zahraničních trzích

Plánované prodeje budou potom především záviset na:

- vyhodnocení informací marketingového charakteru, pokud jde o vývoj poptávky na jednotlivých trzích v závislosti na vývoji faktorů, které tuto poptávku ovlivňují
- posouzení ekonomické výhodnosti jednotlivých komodit, resp. jejich prodejů na určitých trzích
- zásadních rozhodnutích firmy z hlediska strategických cílů a strategií jejich dosažení

Při plánování tržeb je potřeba také respektovat cyklický vývoj na určitých trzích, v odvětvích či oborech, ve skupinách zákazníků aj., který bude ovlivňovat jak dosahované prodeje, tak především prodejní ceny. Výši tržeb také ovlivňuje velký počet především externích faktorů, na které může podnik jen málo působit. Představují rizikové faktory, proto je užitečné pracovat s variantními předpoklady (tzv. scénáři) tržeb, kterých by podnik mohl dosáhnout za podmínek příznivějšího i méně příznivého vývoje rizikových faktorů. [1]

### **Provozní výnosy**

Z těchto provozních výnosů mohou mít význam především:

- tržby z prodeje dlouhodobého majetku – tato položka má váhu u podniků procházejících větší restrukturalizací a odprodávajících určité složky majetku, které jsou nepotřebné
- zúčtování rezerv do provozních výnosů – v případě, že podnik vytváří např. v průběhu plánovacího období rezervy na generální opravy určitých výrobních zařízení [1]

## **Finanční výnosy**

Pokud podnik nevlastní rozsáhlejší finanční investice, nejsou finanční výnosy významné a postačí hrubý odhad výnosových úroků (především úroky z běžných účtů, resp. z poskytnutých půjček). U podniků s významným podílem finančních investic (např. mateřská akciová společnost) budou hrát výnosy z finančních investic výraznější roli, a proto je třeba věnovat plánování výnosů z těchto investic včetně tržeb z prodeje cenných papírů a vkladů podstatně větší pozornost. [1]

### **2.4.2. Plánování nákladů**

#### **Stanovení nákladů v relaci k tržbám**

Stanovení nákladů v relaci k tržbám je příkladem agregovaného přístupu ke stanovení jednotlivých skupin nákladů, jako jsou např. spotřeba materiálu a energie, služby, osobní náklady, odpisy, další provozní náklady a finanční náklady. Základem této metody je relace jednotlivých nákladových druhů k tržbám vyjádřená jako podíl (poměr) těchto nákladů k tržbám.

Tento uvedený přístup ke stanovení nákladů lze považovat za určitý výchozí hrubý odhad, který pravděpodobně bude vyžadovat další zpřesnění. Nevýhodou tohoto přístupu je především to, že je založen spíše na extrapolaci minulých trendů než na explicitním respektování takových faktorů jako jsou např.: [1]

- současný stupeň využití výrobní kapacity
- struktura nákladů podniku (podíl variabilních nákladů)
- vývoj nákupních cen surovin, materiálů a energií
- další složky finančního plánu, resp. podnikatelské strategie

#### **Individuální stanovení nákladových položek**

Podle výše uvedeného je vhodnější některé nákladové položky stanovovat individuálně v závislosti na jiných aspektech než jsou tržby.

#### **Potřeba materiálu a energie**

Při stanovení budoucí potřeby materiálu je třeba rozlišovat potřebu přímého a nepřímého materiálu. Stanovení budoucí potřeby přímého materiálu bude záviset na

tom, zda prodeje, resp. produkce jednotlivých komodit je v naturálním nebo hodnotovém vyjádření. V případě, že komodity představují jednotlivé produkty nebo reprezentanty určitých skupin produktů, pak známe normy spotřeby přímých materiálů na jednotku produkce v naturálním vyjádření.

Pokud jednotlivé složky výrobního programu představují výrobkové skupiny, resp. obory s prodeji v hodnotovém vyjádření, tak i normy spotřeby jednotlivých přímých materiálů budou vyjádřeny hodnotově. Potřebu určitého přímého materiálu pak stanovíme podle běžných cen.

Plánovanou výši potřeby ostatních materiálů převážně režijního charakteru stanovujeme přímo podle jednotlivých položek v hodnotovém vyjádření. Většinou se bude vycházet z odborných odhadů, založených na vyhodnocení vývoje minulé spotřeby, na posouzení cenového vývoje a na zvážení vlivu změn určitých faktorů v plánovacím období, které mohou budoucí potřebu těchto materiálů ovlivnit.

Očekávanou potřebu energie stanovíme obdobným způsobem jako potřebu materiálu. U přímé energie stanovíme její potřebu opět pomocí norem spotřeby. Režijní spotřebu energie rovněž odhadujeme vcelku podle jednotlivých položek (elektrina, plyn, teplo aj.) v hodnotovém vyjádření. [1]

### **Služby**

Nejvýznamnější nákladové položky patřící do skupiny služeb tvoří opravy a udržování, přepravné, spoje, cestovné, náklady na reprezentaci, pojistné apod. Budoucí velikost jednotlivých složek této nákladové skupiny lze založit opět na posouzení vývoje těchto nákladů v minulosti, na odhadu vývoje cen, na rozsahu aktivit podniku, které mají k velikosti určitých složek služeb příčinný vztah, přičemž velký vliv může mít zvolená strategie podniku týkající se vyčleňování nebo naopak začleňování určitých činností, majících povahu služeb.

V současné době převládá tendence k vyčleňování ve formě outsourcingu, např. vyčlenění oprav, závodního stravování nebo přepravy.

Velikost služeb však může ovlivnit i způsob financování investičního programu podniku. Pokud se na něm bude významnou měrou podílet finanční leasing, pak se na úkor odpisů objeví leasingové nájemné, tvořící jednu ze složek služeb. [1]

### **Osobní náklady**

Osobní náklady tvoří souhrn mezd, nákladů na zdravotní pojištění a sociální zabezpečení, odměn orgánů společnosti a ostatních osobních nákladů. Určení mezd je odlišné podle toho, zda jde o přímé nebo nepřímé (režijní) mzdy.

Výši přímých mezd určíme analogicky jako přímý materiál. Velikost režijních mezd určíme jako součin předpokládaného počtu režijních pracovníků, rozčleněných podle jednotlivých kategorií. Odměny orgánů společnosti je třeba odhadnout a stejně tomu bude i u ostatních osobních nákladů.

Vývoj mzdových nákladů ovlivní takové faktory, jako jsou změny technologie zaměřené na snížení lidské práce nebo např. změny organizačního uspořádání sledující úsporu režijních pracovníků. Ve výši mezd se projevuje i mzdová politika podniku.

### **Odpisy**

Odpisy investičního majetku hrají v nákladové struktuře některých podniků významnou roli. Budoucí výše odpisů bude záviset především na: [1]

- vyřazování či prodeji existujícího investičního majetku, vedoucích k poklesu odpisů
- investičním programem podniku (investice do hmotného i nehmotného majetku), vyvolávajícím růst odpisů
- způsobu financování investičního programu. Jak již bylo uvedeno v případě významného použití leasingu dojde k růstu nákladů na služby na úkor odpisů
- užití daňových či účetních odpisů, podle toho se stanoví odpisy stávajícího majetku

### **Další provozní náklady**

Zde je třeba vzít v úvahu významnější nákladové položky, mezi něž může patřit především: [1]

- zůstatková cena prodaného investičního majetku při významnějším programu dezinvestic
- tvorba zákonných a ostatních rezerv
- tvorba opravných položek, např. na pohledávky po lhůtě splatnosti
- daně a poplatky (silniční daň, daň z nemovitostí, ostatní daně a poplatky)

- ostatní provozní náklady (např. dary, plánované pokuty a penále aj.)

### **Finanční náklady**

Tyto náklady budou záviset především na způsobu financování investičního programu, resp. na přírůstku oběžných aktiv v plánovacím období. Ve finančních nákladech se promítá zejména navýšení akciového kapitálu, úrokové zatížení, emisní náklady.

Úroky z běžných bankovních úvěrů, resp. finančních výpomocí, lze založit na odhadu průměrné velikosti těchto úvěrů, resp. finančních výpomocí, v jednotlivých letech plánovacího období a na odhadu očekávaných úrokových sazeb. [1]

#### **2.4.3. Plánování hospodářského výsledku a daně z příjmu**

Rozdíl plánovaných výnosů a nákladů v jednotlivých letech plánovacího období tvoří hospodářský výsledek před zdaněním. Pro stanovení hospodářského výsledku po zdanění je třeba stanovit daň z příjmů v jednotlivých letech plánovacího období. Velikost daně závisí zejména na výši daňového základu a velikosti sazby daně z příjmů.

Ke stanovení základu daně z příjmů lze dospět korekcí zisku před zdaněním o položky zvyšující hospodářský výsledek (tzv. přičitatelné položky) a o položky snižující hospodářský výsledek (odčitatelné položky) a o odečty.

Po stanovení základu daně v jednotlivých letech plánovacího období je třeba dále odhadnout vývoj sazby daně z příjmů právnických osob. Rozdíl hospodářského výsledku před zdaněním a daně z příjmů tvoří hospodářský výsledek po zdanění (čistý zisk). [1]

#### **2.4.4. Plánová rozvaha a potřeba dodatečného externího kapitálu**

##### **Přístupy ke stanovení plánové rozvahy**

K sestavení plánové rozvahy lze dospět ve dvou krocích. V prvním kroku se určí velikost aktiv a vybraných položek pasiv rozvahy, což umožňuje určit potřebu dodatečného externího kapitálu (jsou-li plánovaná aktiva větší než pasiva), případně identifikovat nutnost hledání produktivního využití zdrojů (jsou-li plánovaná pasiva větší než aktiva). Druhý krok, potřebný ke kompletování plánové rozvahy, je určení



struktury dodatečného externího kapitálu z hlediska vlastního kapitálu a dlouhodobého (resp. krátkodobého) cizího kapitálu.

Rozvahu tvoří strana aktiv, zobrazující majetek podniku v jeho věcné podobě, a strana pasiv, zobrazující zdroje financování tohoto majetku. Stanovení plánové rozvahy vyžaduje tedy stanovení plánu aktiv a plánu pasiv. K plánu aktiv a pasiv lze dospět buď uplatněním jednodušších přístupů nebo užitím složitějších metod vedoucích k přesnějšímu stanovení jednotlivých položek plánové rozvahy. [1]

### **Plánování rozvahových položek závislých na tržbách**

Určité položky aktiv a pasiv rozvahy ovlivňuje do značné míry vývoj tržeb. Jestliže porostou tržby, tak obvykle porostou i:

- zásoby vzhledem k nutnosti větších zásob materiálu i zboží
- pohledávky, a to při stejné platební morálce odběratelů
- určité složky krátkodobých závazků
- finanční majetek vzhledem k zachování likvidity při růstu krátkodobých závazků
- investiční majetek vzhledem k nutnosti rozšíření výrobních kapacit nezbytných pro dosažení růstu produkce

Pro plánování položek závislých na tržbách existuje mnoho metod. V této práci bude využita metoda procentních poměrů k tržbám. Tato metoda vede k poměrně hrubému odhadu aktiv a vybraných položek pasiv rozvahy. Metoda procentních poměrů k tržbám vychází z odhadu určitých složek aktiv a pasiv rozvahy k tržbám vyjádřených v procentech tržeb.

Jestliže jsme schopni odhadnout tyto poměry v jednotlivých letech plánovacího období a známe plán tržeb, pak můžeme snadno stanovit odhady vybraných položek aktiv a pasiv jako součiny odpovídajících procentních poměrů a velikosti tržeb v jednotlivých letech plánovacího období.

Nejjednodušší verze metody relace k tržbám je založena na předpokladu, že procentní poměry vybraných složek aktiv a pasiv k tržbám stanovené pro poslední rok budou platit pro celé plánovací období.

### **Plánování stálých aktiv**

Metoda relace k tržbám u plánování stálých aktiv poskytuje pouze velice hrubý odhad velikosti aktiv v dalších obdobích.

Východiskem pro stanovení spolehlivějšího odhadu vývoje stálých aktiv je plánovaný investiční program, zahrnující investice věcného charakteru tj. pořízení nového investičního majetku a plán finančních investic. V mnoha případech je restrukturalizace provázena i prodejem určitých málo využívaných složek investičního majetku. Tento program dezinvestic může také ovlivnit velikost investičního majetku a především jeho strukturu.

Pro plánování dlouhodobého majetku vycházíme ze vztahu:[4]

$$DM_{i+1} = DM_i - O_{i+1} - TDM_{i+1} + I_{i+1}, \text{ kde}$$

- $DM_{i+1}$  – hodnota dlouhodobého majetku na konci plánovaného období
- $DM_i$  – hodnota dlouhodobého majetku na konci předešlého období
- $O_{i+1}$  – hodnota odpisu v plánovaném období
- $TDM_{i+1}$  – hodnota dlouhodobého majetku v zůstatkových cenách odprodaného v období (i+1)
- $I_{i+1}$  – hodnota investic uvedených do provozu v pořizovacích cenách v období (i+1)

Nově pořízený investiční majetek bude zahrnovat nejen majetek uvedený v daném roce do užívání, ale též přírůstek nedokončených investic. Jeho velikost vyplyne z investičního programu.

Hodnotu odprodaného, resp. vyřazeného investičního majetku určíme podle účetních zůstatkových cen.

U odpisů vycházíme podle odpisových plánů a u odpisů nového investičního majetku pak na základně znalostí vstupních cen tohoto majetku uváděného do užívání, začlenění tohoto majetku do odpisových skupin a zvolených odpisových plánů. [1]

### **Stanovení hodnoty nerozděleného výsledku hospodaření minulých let**

Hodnota nerozděleného zisku závisí i na vytvořeném výsledku hospodaření. Vytvořený zisk se používá na přiděly do fondů ze zisku, zejména zákonného rezervního

fondy, dále se může vytvořený zisk použít na výplatu podílů společníkům a zbytek zůstává v podniku pro financování další činnosti, zejména k investování. O tuto zbytkovou hodnotu se v dalším období navyšuje nerozdělený výsledek hospodaření minulých let.

I u této položky můžeme vycházet z matematického vztahu: [4]

$$NZ_{i+1} = NZ_i + Z_i - (FZ_{i+1} - FZ_i) - P_{i+1}, \text{ kde}$$

- $NZ_{i+1}$  – nerozdělený zisk / ztráta v plánovaném období
- $NZ_i$  – nerozdělený zisk / ztráta v předešlém období
- $Z_i$  – zisk / ztráta vytvořené v předešlém období
- $FZ_{i+1}$  – fondy ze zisku v plánovaném období
- $FZ_i$  – fondy ze zisku v předešlém období
- $P_{i+1}$  – výše vyplacených podílů (dividend) ze zisku za rok i, vyplacených v roce (i+1)

### **Stanovení dodatečného externího kapitálu**

Jestliže jsme určili velikost aktiv v jednotlivých letech plánovacího období jako součet stálých a oběžných aktiv, pak známe velikost pasiv, tj. potřebných celkových zdrojů financování pro každý rok plánu. Část těchto zdrojů je dána již existujícími zdroji financování na konci posledního roku. Při růstu majetku, tj. aktiv podniku a tím též jeho pasiv, bude proto třeba zajistit přírůstek zdrojů financování. Tento přírůstek mohou tvořit jak zdroje externí tak interní.

Interní zdroje bude představovat zisk po zdanění, zadržený v podniku, tj. čistý zisk. Pokud tento zisk nezajistí potřebný přírůstek zdrojů financování, bude třeba získat dodatečný externí kapitál, a to buď vlastní nebo cizí. [1]

## **2.5. Finanční kontrola**

Finanční plán představuje cílové stavy financí podniku a způsob jejich dosažení. Jeho splnění ve všech ukazatelích však není bezpodmínečně nutné, ba ani možné za všech okolností.

Průběžným porovnáváním finančního plánu s účetními výkazy za dané období se zjišťují rozdíly, které je třeba vysvětlovat. To je předmětem finanční kontroly. Finanční kontrola poskytuje informace, na jejichž základě se navrhuje nápravná opatření ke splnění plánovaných cílů nebo se upravuje plán. Finanční kontrola navazuje na rozpočtovou kontrolu. Finanční plány nelze uvést do života bez jejich rozpracování do rozpočtů odpovědnostních okruhů.

Rozlišujeme operativní a strategickou finanční kontrolu.

Operativní kontrola se zaměřuje na zisk, na příjmy a výdaje (peněžní toky), na oběžná aktiva a na krátkodobá pasiva. V těchto oblastech se neprodleně odrážejí poruchy běžného chodu podniku. V nich je také záhodno bez zbytečných průtahů realizovat nápravu, nemá-li případný pokles rentability nebo platební potíže narůstat do nebezpečných rozměrů.

Zjišťují se rozdíly mezi skutečností a plánem za sledované období (měsíc, čtvrtletí), kumulované rozdíly od počátku roku a očekávané odchylky skutečnosti od plánu za celý rok. Souběžně s finančními výsledky se podrobují operativní kontrole i další úseky (odbyt, výroba, personální útvar), takže jsou k dispozici informace, které dokreslují příčiny a souvislosti finanční situace.

Strategická kontrola sleduje dodržování plánovaných hodnot strategických finančních veličin, jako je finanční struktura, interní a externí finanční zdroje a investiční výstavba. Hlavní pracovní náplní útvaru financování je totiž opatrování kapitálu pro zajištění rozvoje firmy. Ohrožení podnikatelských záměrů pro nedostatek kapitálu nebo při hrozícím prekapitalizování je třeba rozpoznat včas a plynule tomu čelit. Na rozdíl od chybného rozhodnutí v oblasti oběžného majetku a krátkodobého kapitálu jsou omyly v oblasti dlouhodobého kapitálu a fixního majetku značně rizikové.

Strategická kontrola zahrnuje systém indikátorů příležitostí a hrozeb, pramenících především z vnějšího ekonomického prostředí. Pro indikátory jsou stanovovány tolerance odchylek od směrných hodnot. Indikátory jsou součástí systému včasného varování působícího průběžně v návaznosti na operativní finanční kontrolu. [8]

### **3. Analýza současné situace a výhled do budoucna**

#### **3.1. Popis podnikatelského subjektu**

##### **Základní údaje o firmě**

Název: Auto Enge, a. s.  
Sídlo: Hodkovická 747  
460 06 Liberec 6  
IČO: 62743431  
Právní forma: akciová společnost  
Vznik: 05. 05. 1995

##### **Stručná historie**

Firma Auto Enge, a. s. byla založena v roce 1995. Společníci Jiří Pavlů a Břetislav Enge zahájili výstavbu autosalonu se servisem v Liberci – Doubí. Nejprve firma nabízela servisní služby pro automobily značky Ford. Následně fungovala jako autorizovaný dealer a servis značky KIA. V roce 1998 se stala společnost Auto Enge, a. s. oficiálním dealerem značky Volkswagen pro oblast Liberecka. Protože zájem zákazníků o značku VW a služby firmy začal převyšovat možnosti stávajícího autosalonu a servisu, rozhodla se firma v roce 2001 pro nákup a přestavbu objektu bývalého servisu Autostar Velimex (původně v.d. Likov), kde zahájila svou činnost 1. 3. 2003 a kde funguje dodnes.

Hlavními akcionáři firmy jsou Jiří Pavlů, který je zároveň předsedou představenstva, Břetislav Enge, který je místopředsedou představenstva, a Tomáš Enge. Dalším orgánem je dozorčí rada, která má tři členy: Ing. Pavel Košátko, pracuje současně jako ředitel firmy, Ing. Zdeněk Hrouda a Miroslav Reitingier.

##### **Předmět podnikání**

V obchodním rejstříku je uveden předmět podnikání :

- koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodej
- pronájem motorových vozidel a přívěsů
- opravy silničních vozidel

Auto Enge, a. s. je autorizovaný zástupce IVG (Import Volkswagen Group), s. r. o. To znamená, že je autorizovaným prodejcem a servisem vozů Volkswagen. Firma IVG, s. r. o. dodává firmě Auto Enge, a. s. automobily, náhradní díly a potřebné know-how. Zároveň Auto Enge, a. s. inkasuje od IVG, s. r. o. několik bonusů. Nejdůležitější jsou bonusy za prodej automobilů a odběr náhradních dílů.

### **Průběh prodeje vozů**

Firma má smlouvu s IVG, s. r. o. na povinný roční odběr vozů. Objednávat auta do prodeje lze dvěma způsoby:

1. varianta „auto do výroby“ - to znamená, že zákazník si přesně vybere, co požaduje, a podle toho se auto pomocí informačního systému NEWADA objedná. Systém NEWADA je napojen přímo na plánování výroby VW.
2. varianta je nákup ze skladu importéra (IVG), který je v Lysé nad Labem. Buď je auto ze skladu nakoupeno přímo pro zákazníka nebo na sklad prodejce.

Při následném prodeji aut využívá většina zákazníků leasingu nebo úvěru. Firma se v tomto chová tržně a neupřednostňuje žádnou leasingovou společnost ani banku. Nabídne zákazníkovi tu nejvýhodnější možnost financování.

### **Servis a náhradní díly:**

Auto Enge, a. s. zajišťuje jak záruční servis pro automobily VW tak i pozáruční servis pro tuto značku. Součástí servisu je i lakovna. Pro servis firma nakupuje nejen originální díly od IVG, s. r. o., ale využívá i ostatní distributory náhradních dílů. Zákazník se může rozhodnout, co chce do svého vozu v servisu namontovat. Pro garanční zakázky jsou ale používány výhradně originální díly VW. K objednávání dílů firma využívá buď tzv. rychlé objednávky, kdy je vykryta dodávka do 24 hodin, nebo využívá tzv. automatického doplňování stavu. Ten se musí ale korigovat, aby na skladě zbytečně neležely díly, které nemají obrát. Rychlá objednávka je dražší asi o 10% v nákupní ceně.

## **Organizace firmy a zaměstnanci**

Firma je tvořena dvěma středisky. Servis a prodej nových a ojetých vozů. Servis tvoří sklad náhradních dílů, mechanická dílna a lakovna. Prodej je pak zajišťován jak v liberecké prodejně tak až do roku 2008 i v pobočce v Jablonci nad Nisou, která byla kvůli krizi zrušena. V loňském roce se společnost rozhodla rozšířit nabídku svých služeb a vybudovala klempírnu. Do této doby si na klempířské práce najímala externího pracovníka.

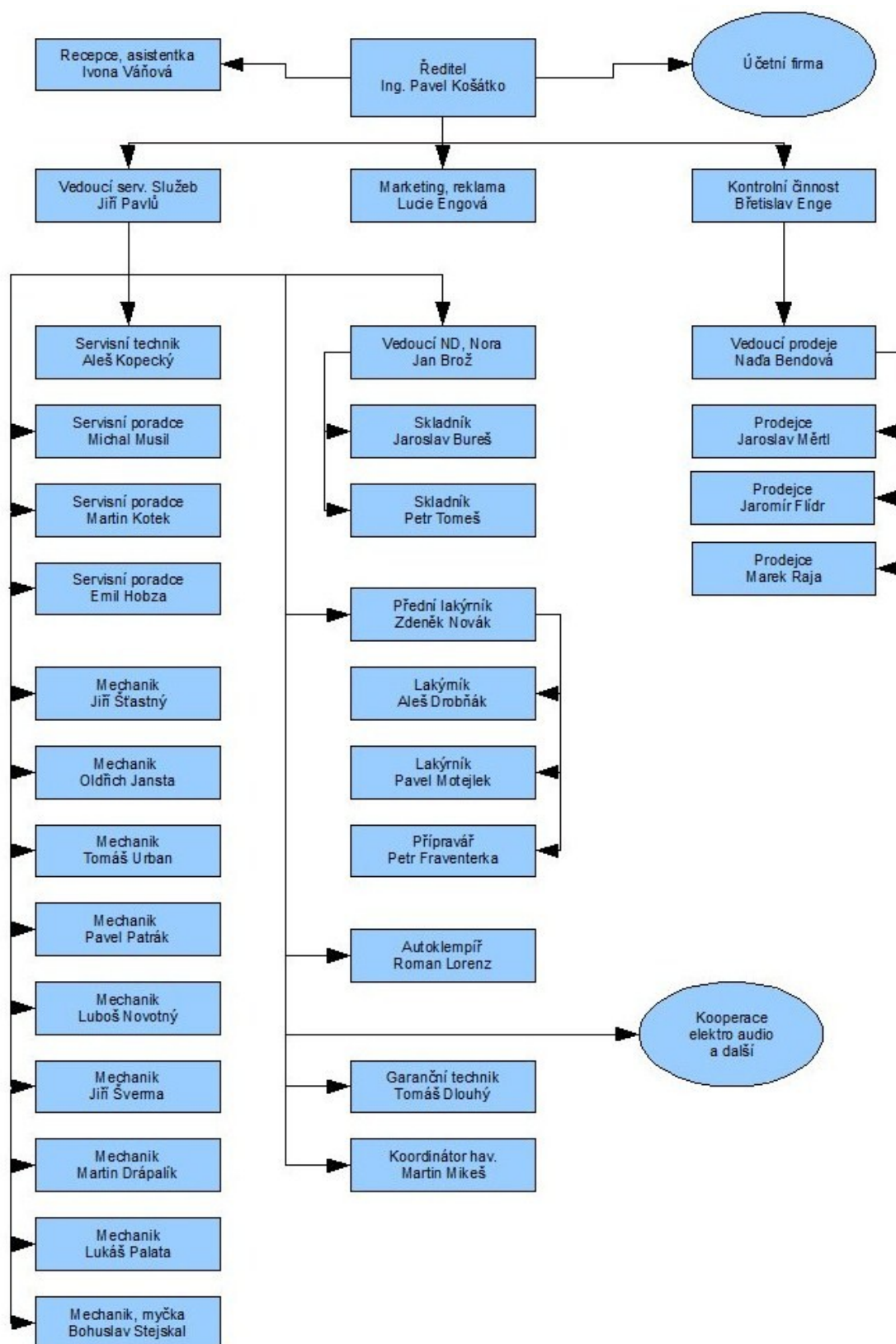
Auto Enge, a. s. externě najímá účetní firmu, konkrétně pana Michala Matouše, dále firmu na uklízení práce (budovy i pozemku), firmu na likvidaci odpadů a také technika na ochranu a bezpečnost práce. Na kvalifikaci zaměstnanců má firma své požadavky, ale musí vyhovět i požadavkům, které klade dealerská smlouva s IVG, s. r. o. Obecně platí, že mechanici, lakýrníci a skladníci musí být vyučeni v oboru a mít určitou praxi. Technici a prodejci musí mít střední odborné vzdělání technického směru. V rámci firmy Volkswagen musí všichni zaměstnanci projít tzv. expertní cestou. Je to školení technické i netechnické, na jehož konci je pracovník odborně přezkoušen a certifikován.

Veškeré servisní práce jsou normovány. Firma využívá software DMS CZ (Dealer Management System). Program je původně vytvořen pro Škoda Auto, a. s. a proto podpora VW není vždy vyhovující.

## **Zákazníci a trhy**

Jak už bylo zmíněno, firma Auto Enge, a. s. se zabývá prodejem a servisem vozů VW. Do hlavní skupiny zákazníků patří lidé s vyššími příjmy, živnostníci, malé a střední firmy. Zpravidla prodej osobních vozů je vyšší než prodej užitkových automobilů.

Hlavním trhem je pro prodej liberecký kraj. Pro servis to tak úplně neplatí, protože autorizovaných servisů je v kraji více.



Obrázek 3 - Organizační schéma firmy Auto Enge, a. s.



### 3.2. Porterův model konkurenčního prostředí

Tento model slouží k analýze konkurenčního prostředí, ve kterém se firma nachází. Podle tohoto modelu je konkurence určována především pěti základními činiteli (faktory):

- vyjednávací silou zákazníků
- vyjednávací silou dodavatelů
- hrozbou vstupů nových konkurentů
- hrozbou substitutů
- rivalitou firem působících na daném trhu

#### *Vyjednávací síla zákazníků*

Postavení zákazníka servisu a zákazníka, jež si chce koupit vůz, se trochu liší. Pokud zákazníkovi kupujícímu nový vůz záleží na značce vozu a preferuje VW je jeho síla velmi malá. Přechod ke konkurenci není pro něj snadný z důvodu vzdálenosti k jinému prodejci. Pokud nepreferuje přímo VW, je pro něj jednoduché najít si prodejce jiné značky přímo v Liberci. Zákazníci servisu mají výhodu, že autorizovaných servisů je v kraji více. Může si tedy vybrat a jeho postavení je silnější. Vyjednávací sílu zákazníků lze snížit především posílením dobrého jména firmy Auto Enge, a. s. Pokud budou zákazníci společnost vnímat jako záruku kvality, spokojenosti a profesionality, nebudou tak snadno přecházet ke konkurenci. Toto platí jak pro prodej tak i pro servis.

#### *Vyjednávací síla dodavatelů*

Hlavním dodavatelem firmy Auto Enge, a.s. je společnost IVG, s. r. o. Tato společnost určuje jak ceny, tak i dodací podmínky. Společnost Auto Enge, a. s. je na IVG, s. r. o. závislá. Pozice ostatních dodavatelů již není tak silná, protože pokrývají jen malou část potřeb firmy a mohou být nahrazeni jinými.

#### *Hrozba vstupu nových konkurentů*

Zde je rozdíl u servisu a prodeje. Nová opravna, pokud chce být značkovým servisem, musí splnit podmínky IVG, s. r. o. Konkurence servisu je pro firmu problém, protože nový servis sice vyžaduje vyšší vstupní náklady, ale pokud je opravna

autorizována pro více značek, má zákazníky víceméně zaručeny. V Liberci a okolí je jich několik a firma to pocítuje. U prodeje automobilů je situace trochu jiná. Jedna prodejna stačí pro velkou oblast, protože prodeje aut zase nejsou tak vysoké. Vstoupit na tento trh je proto těžší. Hrozbou jsou tedy velké firmy, jako je např. skupina Porsche Inter Auto CZ spol. s r.o. Tato firma, může totiž nasadit nižší ceny automobilů než menší prodejci a tím je vlastně zlikvidovat.

#### *Hrozba substitutů*

Hrozba substitutů je velmi velká. Zákazník si může vybrat mezi větším počtem značek automobilů. Nebo se rozhodnout koupit si kvalitní ojeté auto. U servisů si může vybrat z několika (autorizovaných či neautorizovaných), záleží kterému dá přednost.

#### *Rivalita firem působících na daném trhu*

Konkurence prodejců automobilů je celkem velká. Sice se každá značka specializuje na trochu jiný segment zákazníků, ale protože prodej aut s v posledních letech celkově moc nezvyšuje, je boj o každého zákazníka. Je také nutno říci, že spousta lidí si raději než nové auto koupí kvalitní „ojetinu“ z ciziny. Jednotliví prodejci si sice konkurují, ale celkový prodej záleží hodně i na samotné značce automobilů, jak se prezentuje a jaké má marketingové akce. Samotný prodejce sice také může zorganizovat prodejní akci, ale s ohledem na náklady ne v takovém rozsahu.

### **3.3. SWOT analýza společnosti**

#### *Silné stránky*

- dobré jméno společnosti
- VW je třetí nejprodávanější značka automobilů v ČR (údaje Svazu dovozců automobilů)
- výhodné umístění sídla firmy, snadná dostupnost zákazníkům
- zkušenosti a školení pracovníci
- silné finanční zázemí

#### *Slabé stránky*

- závislost pouze na jedné značce
- nejasné řídicí kompetence
- malé město
- nedostatek kvalitních pracovníků v Liberci

#### *Příležitosti*

- začít prodávat i jinou značku automobilů
- prodej náhradních dílů a servis motocyklů
- rozšíření bazaru s ojetými automobily

#### *Hrozby*

- vstup silné firmy např. Porsche Inter Auto CZ spol. s r.o.
- stagnace prodeje nových automobilů
- odliv zákazníků servisu

### **3.4. Výchozí finanční situace**

V této kapitole bude analyzována současná finanční situace podniku. Na začátek je potřeba upravit výkazy za rok 2008, které nejsou úplné. Dále budou stručně zhodnoceny ukazatele likvidity, zadluženosti, aktivity, rentability a Altmanův index pro posouzení finančního zdraví firmy.

#### **3.4.1. Úprava výkazů za rok 2008**

Pro analýzu výchozí situace v podniku bylo nejprve nutné upravit neúplné výkazy za rok 2008. Společnost totiž čeká na vyčíslení přiznaných bonusů od IVG, s. r. o. za prodaná auta. Dokumenty a peněžní prostředky přichází firmě nejdříve v květnu.

Protože ve firmě účtují v systému Pohoda bylo nutné odhadnout pouze výši přiznaného bonusu a dle toho následně upravit výši položek. Dále bylo nutné upravit výši výsledku hospodaření před zdaněním, výši daně za běžnou činnost a výsledku hospodaření za účetní období. Výši odpisů a podobných položek nemusíme uvažovat

vzhledem k tomu, že systém Pohoda je účtuje automaticky. O dalších dosud nezaúčtovaných položkách jsem nebyla informována.

Výši bonusu CCS za servis a prodej odhadl management firmy na 2 mil. Kč. Tato položka se účtuje na účet Ostatní provozní výnosy (648). Na druhou stranu jsem zaúčtovala bonus na účet Příjmy příštích období (385).

Po doplnění těchto údajů bylo nutné i zjistit daňové zatížení pro určení daně z příjmů právnických osob (tedy efektivní sazby daně) a také výši hospodářského výsledku za účetní období. Postup byl následující:

- nejprve jsem určila daňové zatížení v roce 2007 což bylo 22,34% při daňové sazbě 24% (poměr 1:1,074)
- následně sazba daně v roce 2008 byla snížena na 21%, předpoklad je, že poměr zůstal stejný, tudíž daňové zatížení v roce 2008 jsem odhadla na 19,54%

V následující tabulce je uveden přehled všech doplnění, které jsem provedla v rozvaze a výkazu zisků a ztrát. Jedná se pouze o položky, které jsem musela dopočítat a nešlo o změny dané pouze výší ostatních položek (např. změna hodnoty zásob změni výši oběžného majetku).

**Tabulka 1 - Změny ve výkazech**

Položka	Kč	Zaúčtování		Položka výkazu		
		MD	D	Aktiva	Pasiva	VZZ
Bonus CCS	2 mil.	385	648	D.I.3.		IV.
Daň ZPPO	429 tis.	591	342		B.III.7.	Q.1.

### 3.4.2. Finanční analýza

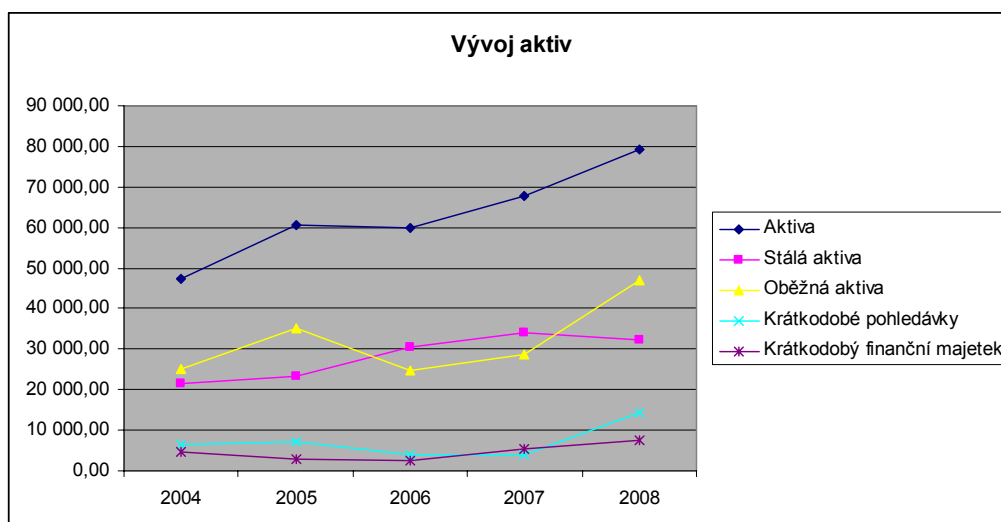
#### **Horizontální analýza rozvahy**

Hodnota celkových aktiv v rozvaze až na období 2005 – 2006 roste o 13 – 28%. V období 2005 – 2006 hodnota poklesla o 1%. Tento pokles byl způsoben zejména poklesem oběžných aktiv. Protože společnost v poslední době vybudovala klempírnu, do které stále nakupuje zařízení lze očekávat další růst celkových aktiv.

Hodnota stálých aktiv poklesla až v posledním sledovaném období tj. 2007 – 2008. Tento pokles ale nebyl nijak výrazný pouze o 6%.

Hodnota oběžných aktiv až na období 2005 – 2006 stále rostla. Největší podíl na růstu oběžných aktiv má růst zásob. V posledním sledovaném období však oběžná aktiva rostla rychleji než zásoby, tento růst byl způsoben velkým růstem krátkodobých pohledávek o 283%. Společnost na konci roku uzavřela nové smlouvy na odběr většího počtu automobilů, ale platby za automobily dorazily až v březnu.

Vývoj krátkodobého finančního majetku je nestálý. V letech 2004 – 2005 a 2005 – 2006 krátkodobého finančního majetku poklesl o 42% a 13%. V následujících dvou období hodnota rostla o 133% a 38%. Úplnou tabulku horizontální analýzy rozvahy lze najít v příloze č. 1 této práce.

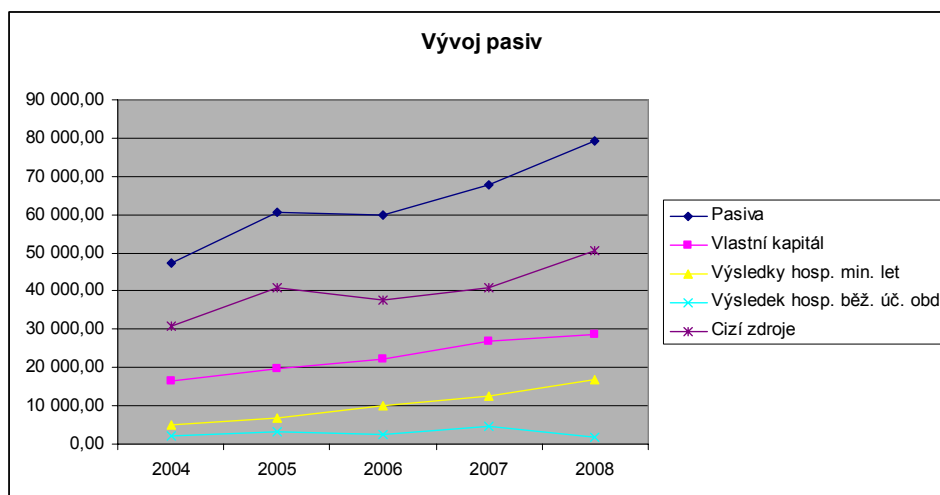


Graf 1 - Vývoj aktiv

Hodnota vlastního kapitálu ve všech sledovaných obdobích rostla. Tento růst je způsoben zejména ponecháním hospodářského výsledku ve firmě a tedy růstu nerozděleného hospodářského výsledku.

Vývoj hodnoty výsledku hospodaření běžného účetního období je velmi nestálý. V prvním období rostl o 60%, v období 2005 – 2006 poklesl o 25%, následoval růst o 86% a v posledním sledovaném období opět poklesl o 62%. Jedním z důvodů nestálého vývoje hospodářského výsledku je i to, že se firma snaží o daňovou optimalizaci, aby byla co nejméně daňově zatížena.

Hodnota cizích zdrojů až na období 2005 – 2006 stále roste. V posledním sledovaném období dosáhl růst 24%. Tento růst byl způsoben růstem krátkodobých závazků. Firma měla ke konci roku 2008 trochu problémy s cash-flow, úhradu svých závazků tedy převedla do letošního roku.



Graf 2 - Vývoj pasiv

### Horizontální analýza výkazu zisků a ztrát

V celém sledovaném období položka tržeb za prodej zboží roste, tento fakt je pro firmu pozitivní. Růst byl následující: 3, 17, 3, a 7%.

Náklady vynaložené na prodané zboží rostly také (i když kromě posledního období) pomaleji než tržby za prodané zboží.

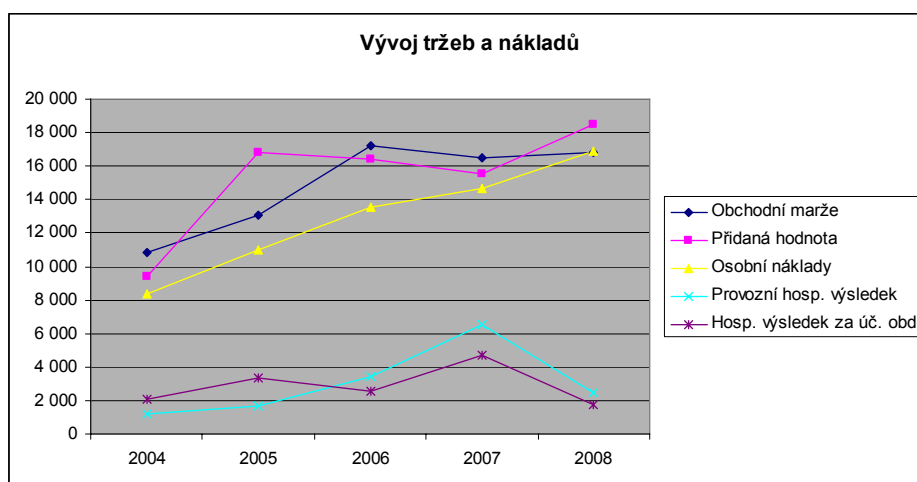
Vývoj přidané hodnoty je nestálý. Projevuje se v něm vliv položky výkonů a výkonové spotřeby. Přidaná hodnota v prvním období rostla o 79%, v dalším období poklesla o 2%, v období 2006 – 2007 následuje další pokles o 5%, v posledním sledovaném období pak tato položka vzrostla o 19%.

Osobní náklady rostou ve všech sledovaných obdobích. Nejvyšší růst byl v období 2004 – 2005 31%, nejnižší pak v období 2006 – 2007, kdy byl růst 8%.

Provozní hospodářský výsledek v prvních třech sledovaných obdobích roste, což je pozitivní fakt. V posledním období ovšem poklesl o 61%. Jedná se o významný pokles.

Jak jsem již uvedla vývoj hospodářského výsledku za účetní období je velmi nestálý. V prvním roce rostl o 60%, v dalším poklesl o 25%. V období 2006 – 2007 vzrostl o 86% v období 2007 – 2008 poklesl o 62%.

Tabulka s horizontální analýzou výkazu zisku a ztráty se nachází v příloze č. 2 této práce.



Graf 3 - Vývoj tržeb a nákladů

### Horizontální analýza výkazu cash-flow

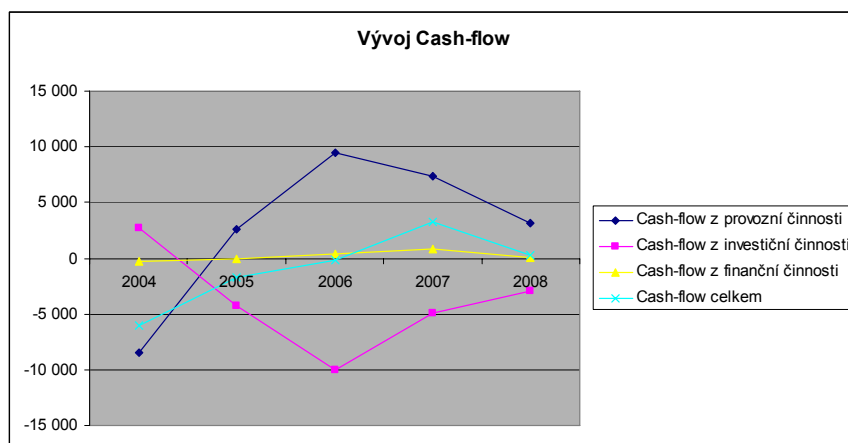
Kromě prvního roku je cash-flow z provozní činnosti kladné. Ovšem s postupem času klesá. Firma má trochu problémy s cash-flow během roku, kdy musí v některých případech dlouho čekat na úhrady od odběratelů, od pojišťoven a také od IVG, s. r. o.

Cash-flow z investiční činnosti je kromě prvního sledovaném období záporné. Znamená to, že firma stále investuje do svého rozvoje. Vybudovala lakovnu, klempírnu a stále nakupuje potřebné zařízení. Největší investice byly v letech 2006 a 2007.

Vývoj cash-flow z finanční činnosti je nestálý. Ovšem tyto částky nejsou pro firmu příliš podstatné.

V prvních třech obdobích bylo cash-flow celkem v záporu. V období 2006 – 2007 došlo k růstu o 1938%. Tento růst byl způsoben snížením výdajů na investice a naopak zvýšením příjmů z provozní a finanční činnosti.

Horizontální analýza výkazu cash-flow se nachází v příloze č. 3 této práce.



**Graf 4 - Vývoj Cash-flow**

### Vertikální analýza rozvahy

Poměr stálých aktiv a oběžného majetku na celkových aktivech je po celé sledované období přibližně stejný a sice 50:50. Největší část stálých aktiv tvoří dlouhodobý hmotný majetek a to z více jak 90%.

Oběžná aktiva jsou tvořena zejména zásobami, konkrétně zbožím. Další velká položka jsou krátkodobé pohledávky, nejmenší část oběžných aktiv tvoří krátkodobý finanční majetek.

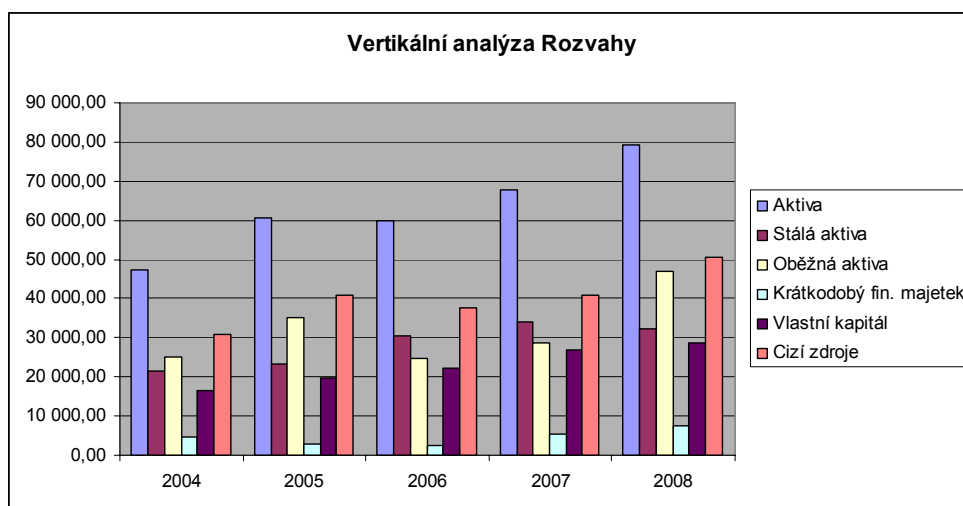
Vlastní kapitál tvoří přibližně 35 – 40% celkových pasiv. Lze tedy říci, že firma je z více jak 60-ti % zadlužená. Velkou část vlastního kapitálu kromě základního kapitálu tvoří nerozdělený zisk minulých let. V prvních dvou obdobích je to 11%, v dalších dvou přibližně 18% a v posledním období 21% celkových pasiv.

Hospodářský výsledek tvoří méně jak 10% pasiv. V posledním sledovaném období dokonce jenom 2% z celkových pasiv.

Největší částí cizích zdrojů jsou krátkodobé závazky. Tvoří přibližně 80 – 90% cizích zdrojů. Podíl na celkových pasivech je po celé sledované období 50 – 60%.

Tabulka s hodnotami pro vertikální analýzu rozvahy se nachází v příloze č. 4 této práce.





**Graf 5 - Vertikální analýza rozvahy**

## Ukazatelé likvidity

**Tabulka 2 - Ukazatelé likvidity**

	2004	2005	2006	2007	2008
<i>Běžná likvidita</i>	0,85	0,90	0,82	0,81	1,03
<i>Pohotová likvidita</i>	0,37	0,25	0,25	0,26	0,48
<i>Okamžitá likvidita</i>	0,16	0,07	0,08	0,16	0,12

Běžná likvidita zobrazuje, kolikrát pokrývají oběžná aktiva krátkodobé závazky podniku. Doporučená hodnota je 1,5 – 2,5. Této hodnoty firma nedosahuje. Pro dodavatele tak existuje určité riziko, že jim firma nezaplatí včas.

Pohotová likvidita narozdíl od předešlého ukazatele nezahrnuje zásoby. Doporučená hodnota je přibližně 1. Protože podnik dosahuje velmi nízkých hodnot, můžeme říci, že největší část oběžných aktiv tvoří zásoby.

Ukazatel okamžité likvidity měří schopnost podniku hradit právě splatné dluhy. Doporučené hodnoty jsou 0,2 – 0,5. Ani těchto hodnot firma nedosahuje.

Podle výše uvedených ukazatelů můžeme říci, že firma má problémy s likviditou. Důvodem mohou být platby od pojišťoven a IVG s. r. o., které obvykle chodí se zpožděním.

## Ukazatelé zadluženosti

Tabulka 3 - Ukazatelé zadluženosti

	2004	2005	2006	2007	2008
<i>Celková zadluženost</i>	65,16	67,37	62,47	59,99	63,81
<i>Koeficient samofinancování</i>	34,7	32,59	37,11	39,69	36,19
<i>Ukazatel úrokového krytí</i>	2,4	19,3	29,67	19,2	9,06

Celková zadluženost podniku se pohybuje kolem 60%. To znamená, že firma není předlužená. Podle „zlatých pravidel financování“ je doporučené zadlužení 50 – 60%.

Ukazatel koeficient zadluženosti je doplňkem k předchozímu ukazateli. Vyjadřuje, že podnik je financován z 40% vlastními zdroji.

Ukazatel úrokového krytí informuje o tom, jak je firma schopná platit úroky z dluhu. Jelikož je tento ukazatel vyšší než 1, je podnik schopen ze zisku uhradit úroky za vypůjčený kapitál.

Souhrnně lze říci, že firma není nijak předlužená. Zároveň je nutné říci, že fakt, že nemá úročené dluhy neznamena, že se nemůže podnik stát platebně neschopným – krátkodobé závazky z obchodního styku tvoří významnou část pasiv.

## Ukazatelé rentability

Tabulka 4 - Ukazatelé rentability (v %)

	2004	2005	2006	2007	2008
<i>Rentabilita celkových aktiv</i>	4,43	5,52	4,19	6,88	2,23
<i>Rentabilita vlastního kapitálu</i>	12,76	16,94	11,3	17,34	6,16
<i>Rentabilita tržeb</i>	1,34	2,02	1,43	2,4	0,84

Rentabilita celkových aktiv (ROA) poměřuje hospodářský výsledek po zdanění s celkovými aktivy. Hodnota tohoto ukazatele není vysoká a v roce 2008 je velmi nízká. V roce 2008 je hospodářský výsledek velmi nízký.

Rentabilita vlastního kapitálu (ROE) zhodnocuje, zda vlastní kapitál přináší dostatečný výnos. Pro investora je důležité, aby ROE byl vyšší než úroky, které by obdržel při jiné formě investování. Tento výsledek není špatný, kromě roku 2008, kde jak jsem již uvedla firma dosáhla velmi nízkého zisku

Rentabilita tržeb (ROS) charakterizuje hospodářský výsledek vztažený k tržbám. Kromě roku 2008 je to přibližně 1,5 – 2,5% na korunu tržeb.

U ukazatelů rentability platí, že čím vyšší výsledek tím lépe. Souhrnně můžeme říci, že firma nedosahuje příliš vysokého zisku v poměru k vloženým prostředkům.

## Ukazatelé aktivity

**Tabulka 5 - Ukazatelé aktivity**

	2004	2005	2006	2007	2008
<i>Obrat celkových aktiv</i>	3,3	2,73	3,18	2,87	2,67
<i>Obrat stálých aktiv</i>	7,23	7,07	6,24	5,7	6,47
<i>Doba obratu zásob</i>	32,19	54,92	32,65	35,58	42,53
<i>Doba obratu krátkodobých pohledávek</i>	14,16	13,7	6	6,35	16,88
<i>Doba obratu krátkodobých závazků</i>	48,82	79,96	48,74	51,54	71,77

Ukazatel obrat celkových aktiv udává počet obrátek celkových aktiv v tržbách. Doporučený interval je 1,6 – 3. Hodnoty za celé sledované období se přibližně pohybují v tomto intervalu.

Obrat stálých aktiv měří využití stálých aktiv. Požadované hodnoty by měly být vyšší jak u předchozího ukazatele, což je zde splněno (ve jmenovateli bude vždy nižší hodnota). Odvětvový průměr je 4,36, takže firma je výkonnější.

Doba obratu zásob udává průměrný počet dnů, po které jsou zásoby vázány v podnikání od doby nákupu do doby spotřeby. V roce 2008 byly zásoby v podniku přibližně 43 dní.

Doba obratu pohledávek vyjadřuje počet dní od okamžiku prodeje na obchodní úvěr do doby inkasa těchto pohledávek. V období 2004 – 2007 se firmě dařilo tuto dobu zkracovat. V roce 2008 je tato doba 17 dní, přičemž doba splatnosti faktur je 10 dní, znamená to, že odběratelé platí s mírným zpožděním.

Pomocí ukazatele doby obratu krátkodobých závazků můžeme analyzovat platební morálku naší firmy. V roce 2008 firma hradila své závazky průměrně za 72 dní. Je výhodné pokud tento ukazatel je vyšší než ukazatel předchozí, firma tak poskytuje obchodní úvěr svým odběratelům na kratší dobu, než sama přijímá obchodní úvěr od dodavatelů. Opět to však poukazuje na jisté problémy s likviditou, které se při zhoršení inkasa pohledávek mohou prohloubit (riziko platební neschopnosti).

Celkově lze říci, že firma využívá svůj majetek dobře. Firma má pouze jisté potíže s platební morálkou svých odběratelů, ale pokud tento ukazatel v dalších letech opět neporoste, situace bude únosná.

### **Altmanův index finančního zdraví (Z score)**

**Tabulka 6 - Altmanův index**

	<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>
$x_1$	-0,096	-0,063	-0,062	-0,078	0,019
$x_2$	0,105	0,113	0,167	0,183	0,213
$x_3$	0,025	0,028	0,057	0,096	0,032
$x_4$	0,297	0,224	0,244	0,225	0,181
$x_5$	3,681	2,806	3,349	3,092	2,887
<b>Z</b>	<b>3,896</b>	<b>3,032</b>	<b>3,719</b>	<b>3,58</b>	<b>3,332</b>

Pokud se hodnota tohoto souhrnného ukazatele pohybuje v rozmezí 1,2 – 2,9 nachází se podnik v tzv. šedé zóně. Náš podnik dosahuje hodnot vyšších než je hodnota 2,9. Znamená to, že se nachází v zóně prosperity. Podle tohoto ukazatele je tedy společnost finančně silná a není existenčně ohrožena.

Finanční analýza naznačila, že firma má jen malé problémy ve svém finančním zdraví. V současnosti ovšem nemůžeme říci, že není firma existenčně ohrožena. V důsledku finanční krize, která postihla mimo jiné celý automobilový průmysl, je nutné být opatrný hlavně v otázkách dalšího zadlužování a také platební morálky odběratelů.

Každé zpoždění očekávané platby od odběratele může mít v této situaci velmi špatný vliv na celou firmu a pokud by navíc byla zadlužená, mohla by se společnost snadno dostat do problémů.

## **4. Návrh finančního plánu**

### **4.1. Výhled do budoucnosti**

Budoucnost firmy je v této době velmi ovlivněna současnou finanční krizí, která naplno postihla celý automobilový průmysl. Výrobci automobilů vyrábí méně, obchodníci poskytují slevy a zákazníci částečně i pod vlivem médií šetří a nevyužívají autorizovaných servisů.

V této kapitole se pokusím nastínit současnou situaci automobilky a také firmy Auto Enge a. s.

#### **Současná situace Volkswagen AG**

Jako všechny ostatní automobilky i VW se potýká s nízkou poptávkou po nových automobilech. Z továrny ve Wolfsburgu již propustila všechny agenturní zaměstnance a od počátku prosince omezovala výrobu. V době mezi 18. prosincem a 11. lednem 2009 byla výroba v továrně ve Wolfsburgu zastavena úplně. Firma se stejně jako jiné snaží zbavit starých zásob. [9]

V únoru se firma rozhodla omezit výrobu ve všech svých závodech jak v Německu, tak i v ostatních státech. Plné 2/3 zaměstnanců byli na nucené dovolené.

Firma také očekává v roce 2009 pokles odbytu o 10%. Přitom loňský rok byl pro koncern rekordní. [10]

Zástupci Evropské unie se na lednovém jednání dohodli na nutnosti pomoci automobilkám.[11] Dá se tedy předpokládat, že pokud by se automobilka dostala do větších problémů, dostane se jí pomoci z Unie. Pokud se krize neprotáhne na nekonečně dlouhou dobu nelze očekávat, že by se VW blížila k bankrotu.

V poslední době se začíná automobilka zvedat díky zavedenému šrotovnému v Německu. S využitím této státní dotace se v Německu zatím prodalo 90 000 volkswagenů. Německý autoklub ADAC však varuje, že peníze vyčleněné na šrotovné zřejmě brzy dojdou. [12]

### **Dopady na společnost Auto Enge a. s.**

Pod tlakem situace se společnost rozhodla k úsporám. Mezi větší úsporná opatření patří zavření prodejní pobočky v Jablonci nad Nisou. Tato pobočka měla spíše strategický charakter a nepřinášela velký zisk.

Vedení se také rozhodlo upustit od všech investičních záměrů a spíše se zaměřit na udržení stávající situace. Nebude tedy rozšiřovat bazar s ojetými automobily a ani zatím nerozšíří svoje podnikání o další značku automobilů.

Na přelomu roku se pokles automobilů nijak neprojevil, firma dosáhla standardních tržeb ve výši okolo 10 mil. Kč. Velká změna nastala v dubnu, kdy vstoupil v platnost zákon o DPH. Od 1. dubna si mohou firmy odečíst DPH na jakémkoliv zakoupené auto. Do této doby mohly pouze u užitkových vozů nebo u vozů z kategorie N1 – tedy vozy s přepážkou.

Po této změně u firmy velmi narostla poptávka po nových automobilech. Firma v dubnu měla tržby 35 mil. Kč. Ovšem další růst již zřejmě nebude. Nejsou auta.

Tato situace vznikla paradoxně zavedením šrotovného v okolních zemích. Na přelomu roku došlo v automobilovém průmyslu k útlumu. Automobilky i dodavatelé masivně propouštěli. Po zavedení šrotovného došlo k obnovení poptávky po automobilech a firmy začaly vyrábět. Problém nastal v okamžiku kdy i jiné země (např. Slovensko) zavedly šrotovné a u nás se změnil zákon o DPH. Automobilky i jejich dodavatelé se bojí „nabrat“ zpátky všechny zaměstnance a „najat“ zpátky na plnou výrobu, některé firmy přestaly existovat, dodavatelské vztahy byly zpřetrhány a výsledek je, že se vyrábí mnohem méně aut, než je poptáváno. Čekací lhůty u VW se tedy protahují až na půl roku.

Otázkou je, zda za této situace firma udrží dobré výsledky z období leden – duben, nebo zda nenastane významný propad.

Česká vláda také uvažuje o šrotovném. Částka 30 000Kč je dle odborných názorů pro významnější oživení poptávky nedostatečná. Podle odhadu odborníků je to zbytečný výdaj ze státního rozpočtu a v tuto chvíli nic nevyřeší.

#### 4.2. Odhad tržeb

Odhad tržeb je v této situaci problematický. Těžko se odhaduje, zda se ve firmě udrží prodeje a servis na stávající úrovni, či poklesne. Pro firmu je tedy výhodnější počítat s oběma možnostmi a stanovit optimistickou a pesimistickou variantu finančního plánu.

V následující tabulce je přehled vývoje tržeb za prodej zboží a vyjádřené meziroční změny v %.

**Tabulka 7 - Vývoj tržeb**

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
<i>Tržby (v tis. Kč)</i>	91 937	127 443	126 546	147 415	144 286	148 075	173 927	178 492	191 308
<i>Změna v %</i>	-	38,6	-0,7	16,5	-2,1	2,6	17,5	2,6	7,2

Z tabulky vyplývá, že od roku 2005 tržby rostou. Pokud by se množství prodaných automobilů a množství servisních prací udrželo na úrovni let, kdy krize nebyla můžeme předpokládat růst tržeb i v roce 2009. Tento růst by byl podpořen i spoluprací s klubem ACA, od kterého si management firmy slibuje zvýšení prodejů.

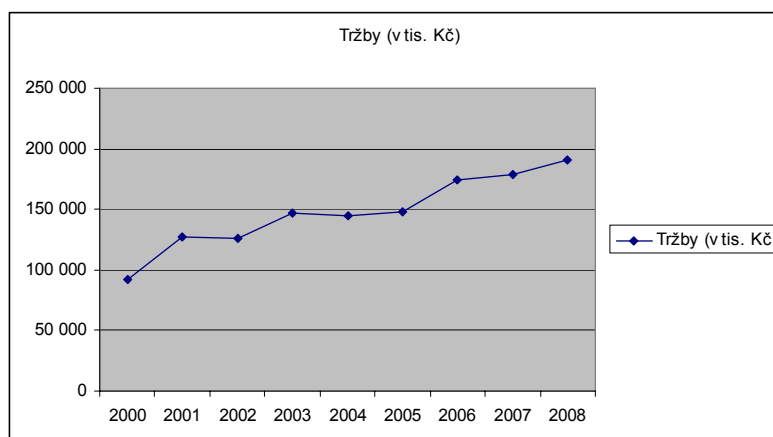
Pokud by se ovšem projevila krize, lze předpokládat pokles. Vzhledem k nově navázané spolupráci s ACA, by pokles ovšem nemusel být výrazný.

Procentní odhady růstu nebo poklesu tržeb podle managementu firmy jsou uvedeny v následující tabulce.

**Tabulka 8 - Odhad tržeb**

<b>Varianta</b>	<b>Růst/Pokles v %</b>	<b>Růst/Pokles v tis. Kč</b>	<b>Tržby v tis. Kč</b>
<i>Optimistická</i>	3	5 739,24	197 047,24
<i>Pesimistická</i>	-7	13 391,56	177 916,44

V optimistické variantě je odhad růstu pouze 3%. I když růst v období 2007 – 2008 byl 7,2%. Je to z toho důvodu, že rok 2008 byl opravdu velmi dobrým rokem a firma zavedla do provozu klempírnu. V pesimistické variantě je pokles pouze 7%. Případnou ztrátu z nízkých prodejů bude vyrovnávat jak servis, tak i lakovna a klempírna, které mají stabilně velký počet zakázek.



**Graf 6 - Vývoj tržeb**

### **4.3. Tvorba plánu**

K tvorbě finančního plánu využijí metody procentního podílu na tržbách. Tato metoda vychází z předpokladu, že poměr některých položek aktiv, pasiv a nákladů k tržbám je konstantní. Princip metody spočívá v tom, že podle procentního podílu položky na tržbách v předchozím období se určí položka na následující období.

Tato metoda se ovšem nedá použít na dlouhodobé položky rozvahy jako je dlouhodobý majetek či vlastní kapitál.

V tomto případě bude výchozí položka tržby za prodej zboží, protože se jedná o obchodní firmu.

V optimistické variantě, jak je uvedeno výše, plánujeme růst tržeb za prodej zboží o 3% oproti roku 2008. Tento růst je podle managementu firmy reálný, vzhledem k nově navázané spolupráci s klubem ACA.

U pesimistické varianty je předpoklad poklesu o 7%. Na přelomu roku prodeje nových aut značně poklesly. Není zatím jasné zda prodeje klesnou i firmě Auto Enge a. s. Nicméně z důvodu opatrnosti je nutné s touto variantou také počítat, aby se případně firma mohla na tuto situaci připravit.

V následujícím plánu se budu několikrát zmiňovat o bonusech od IVG, s. r. o. Firma dostává několik druhů těchto bonusů a každý vykazuje odlišně. Největší část tvoří bonusy za prodej automobilů a za náhradní díly.



#### 4.3.1. Plán výkazu zisku a ztráty

##### **Tržby za prodej zboží a náklady vynaložené na prodané zboží**

Jak už bylo několikrát uvedeno, u optimistické varianty se počítá s růstem tržeb 3% a v případě pesimistické varianty s poklesem o 7%. V souvislosti s růstem (poklesem) tržeb se bude odvíjet i růst (pokles) nákladů vynaložených na prodané zboží, které jsou určeny podílem z tržeb.

##### **Výkony a výkonová spotřeba**

Firma je obchodní společností, proto položky výkonů a výkonové spotřeby nemají takovou váhu. Do položky výkonů firma účtuje zejména prodej služeb a do výkonové spotřeby spotřebu energie a služby. Tyto položky jsou také určovány podílem z tržeb.

##### **Osobní náklady**

Tyto náklady lze určovat podle mzdového plánu, počtu pracovníků a průměrné mzdy. Vzhledem k tomu, že nemám k dispozici podrobné informace, určím mzdové náklady podle tržeb. Většina pracovníků je hodnocena úkolově a prodejci mají provize. Z toho lze usoudit, že při vyšších tržbách budou vyšší i vyplácené mzdy při stejném počtu pracovníků. Management z úsporných důvodů neplánuje přijetí dalších lidí. Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění a sociální náklady budou určeny podílem ze mzdových nákladů. Podíl nákladů na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění tvoří 34% z objemu hrubých mezd (tedy mzdových nákladů).

##### **Daně a poplatky**

V této položce se promítá výše zejména daně silniční a daně z nemovitostí. Lze předpokládat, že se výše této položky nebude měnit.

##### **Odpisy**

Tuto položku nelze plánovat podílem z tržeb. Odpisy nezávisí na tržbách ale na dlouhodobém majetku. Odpisy mohou být určeny z odpisového plánu, ale protože jej nemám k dispozici, určím odpisy procentuelně podle odpisů z roku 2008. Vztah bude vypadat následovně:

$$\% \text{ odpisů} = \frac{\text{Hodnota odpisů v roce 2008}}{\text{Dlouhodobý majetek v roce 2008 (brutto)}} = \frac{5620}{38990} = 14,41\%$$

Do dlouhodobého majetku v roce 2008 (brutto) jsem zahrnula pouze odepisovaný dlouhodobý majetek, tedy: software, stavby a samostatné movité věci a soubory movitých věcí.

Podíl odpisů na dlouhodobém majetku v roce 2008 byl 14,41%. Tento podíl použiji i na rok 2009. K tomu, abych určila velikost těchto odpisů, potřebuji znát velikost dlouhodobého majetku v roce 2009 brutto. To je vlastně netto hodnota dlouhodobého majetku v roce 2008. Do hodnoty netto je opět zahrnut pouze odepisovaný dlouhodobý majetek.

$$\begin{aligned} \text{Odpisy} &= \text{Dlouhodobý majetek v roce 2008 (netto)} * 0,1441 = 23788 * 0,1441 = \\ &= 3\,428 \text{ tis. Kč} \end{aligned}$$

Hodnota odpisů v roce 2009 je tedy 3 428 tis. Kč. K této hodnotě je nutné připočítat odpis budovy, která bude podle plánu uvedena do používání v červnu. Budova má hodnotu 2 171 tis. Kč a je zařazena v 5. odpisové skupině s dobou odepisování 30 let. Koeficient rovnoměrného odepisování v 1. roce odepisování je 1,4. Roční odpis je 30 tis. Kč, odepisováno bude od července (měsíc následující po měsíci, kdy byl majetek zařazen do užívání). Odpis této budovy za rok 2009 bude tedy 15 tis. Kč. Firma také plánuje nákup laserového měření do klempírny za 500 tis. Kč. Tento nákup je plánován na prosinec, tudíž odpis nebude počítán do roku 2009. Celkový odpis je tedy 3 428 tis. Kč.

### **Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu a zůstatková cena prodaného dl. majetku a materiálu**

Firma nemá v plánu prodávat dlouhodobý majetek či materiál, proto budou položky tržby z prodeje dl. majetku a materiálu nulové. S tím souvisí i položky zůstatková cena prodaného dl. majetku a materiálu, které budou také nulové.

### **Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti**

Firma neplánuje žádnou tvorbu ani rozpuštění rezervy. Také nemám žádné informace o opravných položkách v provozní oblasti, proto tato položka ve výkazu bude nulová.

### **Ostatní provozní výnosy a náklady**

Tyto položky výkazu zisků a ztrát je vhodné plánovat podílem na tržbách. Firma v těchto položkách vykazuje hodnoty účtů ze skupiny 54 Jiné provozní náklady a 64 Jiné provozní výnosy.

### **Převod provozních výnosů a nákladů**

Tyto položky firma nevykazuje proto jsou 0.

### **Položky týkající se cenných papírů, podílů, derivátů a finančního majetku**

Firma neobchoduje s cennými papíry ani s deriváty. Zároveň nedrží žádný dlouhodobý finanční majetek, proto tyto položky jsou nulové

### **Výnosové a nákladové úroky**

Do nákladových úroků firma účtuje splátky úvěrů. Dlouhodobý úvěr bude během roku splacen a krátkodobý úvěr ve formě kontokorentu firma využívá průběžně. Odhaduji tedy, že nákladové úroky zůstanou ve stejné výši. Jiné úvěry firma pro rok 2009 neplánuje. Výnosové úroky jsou plánovány podílem z tržeb.

### **Ostatní finanční výnosy a náklady**

Ostatní finanční výnosy firma nevykazuje a ostatní finanční náklady jsou určeny podílem z tržeb.

### **Daň z příjmů za běžnou činnost**

Daň z příjmů za běžnou činnost budu uvažovat pouze splatnou. Splatná daň je určena podobně jako za rok 2008, která je odhadnuta na základě efektivního daňového zatížení. Poměr je zachován, daň:daňové zatížení je 1,074:1. Daňová sazba daně z příjmů právnických osob za rok 2009 je 20%, tudíž daňové zatížení je 18,62%.

#### 4.3.2. Plán rozvahy

##### **Dlouhodobý nehmotný majetek**

Veškerý dlouhodobý nehmotný majetek je plně odepsán. Zůstává pouze položka nedokončeného dlouhodobého nehmotného majetku.

##### **Dlouhodobý hmotný majetek**

U dlouhodobého hmotného majetku je situace komplikovanější. Ve Výkazu zisku a ztráty jsem určila celkový odpis 3 428 tis. Kč. V tomto odpisu je zahrnut odpis staveb, samostatných movitých věcí i nové budovy. Hodnota dlouhodobého hmotného majetku se zjistí odečtením odpisu za rok 2009 od netto hodnoty majetku za rok 2008. Přitom je nutné zohlednit i novou budovu a nákup laserového měření do klempírny, který se uskuteční na konci roku 2009. Výpočet je zobrazen v následující tabulce č. 9.

**Tabulka 9 - Určení dlouhodobého hmotného majetku (tis. Kč)**

<b>Položka</b>	<b>Netto v roce 2008</b>	<b>Odpis</b>	<b>Netto v roce 2009</b>
Pozemky	6 186	0	6 186
Stavby	15 937	3413	13 650
Soubory movitých věcí	7 851		6 725
Budova	2 171	15	2 156
Laserové měření	0	0	500
DHM celkem	32 145	3428	29 217

Rozdělení hodnoty u staveb a souboru movitých věcí je ve stejném poměru jako v roce 2008. Budova patří do staveb a laserové měření do souboru movitých věcí, v tabulce tyto položky byly ponechány zvlášť pro větší přehlednost. Tento odhad je velmi hrubý. Pro detailnější stanovení hodnot položek dlouhodobého hmotného majetku nemám dostatek informací.

##### **Dlouhodobý finanční majetek**

Firma nevlastní žádné cenné papíry, nemá podíly v jiných subjektech ani žádný jiný dlouhodobý finanční majetek, proto jsou tyto položky v rozvaze nulové.

### **Zásoby**

Ze zásob firma vykazuje zboží, protože se jedná o obchodní firmu. Hodnota zboží je závislá na tržbách, proto lze tuto položku určit podílem z tržeb.

### **Dlouhodobé pohledávky**

Dlouhodobé pohledávky firma nevykazuje.

### **Krátkodobé pohledávky**

Pohledávky z obchodních vztahů, které patří do krátkodobých pohledávek lze určit podílem z tržeb. Lze předpokládat, že čím více tržeb, tím více odběratelů, to znamená vyšší hodnotu pohledávek. Zachování procentního podílu na tržbách lze ovšem očekávat pouze za předpokladu, že se nezlepší ani nezhorší průměrná platební morálka odběratelů.

Do položky stát – daňové pohledávky patří přeplatky na daních a nadměrný odpočet u DPH. Protože u této položky nemám detailnější informace určím ji podílem z tržeb.

V položce dohadné účty aktivní firma vykazuje dobropisy na prodaná auta, u kterých se neví skutečně přiznaná výše. Lze předpokládat, že firma i v roce 2009 bude tuto položku vykazovat. Odhad bonusů na rok 2009 je 2 mil. Kč, odhaduji že odhad bonusů pro rok 2010 bude podobný. Tato položka bude tedy 2 mil. Kč. Podílem z tržeb jsou určeny i krátkodobé poskytnuté zálohy a jiné pohledávky.

### **Krátkodobý finanční majetek**

Položka peníze bude plánována podílem z tržeb (nejedná se o objemově významnou položku, proto zjednodušeně očekávám stejný podíl plateb a inkas v hotovosti jako dosud). Položka účty v bankách bude zjištěna pomocí plánového cash-flow, z něhož vyplyne hodnota krátkodobého finančního majetku na konci období, tj. v roce 2009. Od této hodnoty odečteme peníze (které jsou určeny podílem na tržbách) a zbyde nám hodnota peněz na bankovním účtu.

### **Časové rozlišení aktiv**

Položku náklady příštích období ponechám v původní výši, protože nemám k dispozici detailní informace o tom, co se na ni účtuje.

Příjmy příštích období jsou sníženy o 2 mil. Kč, které se převádí do položky bankovního účtu. Je to zaplacení bonusu. Zbytek částky tj. 169 tis. Kč ponechám v původní výši.

### **Základní kapitál**

Pro následující období nejsou předpokládány žádné dodatečné vklady vlastníků, proto položka základního kapitálu zůstává beze změny, tedy 9 150 tis. Kč.

### **Kapitálové fondy**

Žádnou z položek kapitálových fondů firma nevykazuje.

### **Rezervní fond**

Firma tvoří zákonný rezervní fond ze zisku. Každoroční příspěvek tvoří dle Obchodního zákoníku 5% z výsledku hospodaření běžného účetního období. Tedy zvýšení rezervního fondu se je 5% z výsledku hospodaření roku 2008. Výpočet vypadá následovně:

$$\text{Zákonný rezervní fond 2009} = (0,05 * 1768) + 936 = 1\,024 \text{ tis. Kč}$$

### **Výsledek hospodaření minulých let**

Firma výsledek hospodaření nerozděluje ale ponechává ve firmě. V roce 2009 tedy tato položka vzroste o výsledek hospodaření za rok 2008 snížený o příspěvek do rezervního fondu. Tedy:

$$\text{Nerozd. zisk} = 16864 + 0,95 * 1768 = 18\,544 \text{ tis. Kč}$$

### **Výsledek hospodaření běžného účetního období**

Tato položka je stejná jako výsledek hospodaření za běžnou činnost ve Výkazu zisku a ztráty.

### **Rezervy**

Firma má vytvořenou zákonnou rezervu ve výši 480 tis. Kč. V roce 2009 neplánuje tuto rezervu zvyšovat ani ji čerpat. Tato položka tedy zůstává v původní výši.

### **Dlouhodobé závazky**

Firma má dlouhodobý závazek z obchodních vztahů ve výši 700 tis. Kč. Tento dlouhodobý závazek firma přeúčtuje do dlouhodobě přijatých záloh, kde již je částka 584 tis. Kč. Jedná se o zálohy na prémie od firmy Castrol. Dlouhodobý závazek bude tedy 0 a dlouhodobě přijaté zálohy 1 284 tis. Kč.

Dále vykazuje odložený daňový závazek, který je od roku 2007 ve výši 422 tis. Kč, proto bude ponechán ve stejné výši i nadále.

Firma má i dlouhodobě přijatou zálohu ve výši 584 tis. Kč.

### **Krátkodobé závazky**

Závazky z obchodních vztahů naplňují podílem z tržeb. Lze předpokládat, že s vyššími tržbami budeme muset nakupovat více náhradních dílů a podobně.

Položka závazky k zaměstnancům vlastně vyčísluje předepsané mzdy za prosinec, které nejsou do 31. 12. vyplaceny. Tyto závazky naplňují jako podíl na tržbách, je tím zachován poměr mezi celkovými mzdovými náklady a mzdami na prosince z roku 2008. Stejným způsobem určím i položku závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění.

Položka stát – daňové závazky a dotace obsahuje všechny závazky z titulu placení daní, které firma musí odvést státu. Patří sem daň z přidané hodnoty, daň příjmů, daň silniční a majetkové daně. O daňových záležitostech firmy nemám potřebné informace, proto tuto položku určím také podílem na tržbách.

Dohadné účty pasivní budou nulové, protože nemám detailní informace k určení této položky.

Položky krátkodobé přijaté zálohy a jiné závazky určím procentem z tržeb.

### **Bankovní úvěry a výpomoci**

Firma využívá dlouhodobého úvěru, který bude v průběhu roku 2009 úplně splacen, tato položka tedy bude 0.

Firma má také krátkodobý úvěr ve formě kontokorentu, který slouží k překlenutí období, kdy má firma nedostatek peněžních prostředků. Tento úvěr je úročen 6,30% p.a.

### **Časové rozlišení pasiv**

Položky časového rozlišení nechám nulové z důvodu nedostatku informací.

#### **4.3.3. Plán cash-flow**

Posledním výkazem plánu je cash-flow. Tento výkaz budu sestavovat nepřímou metodou. Tato metoda je založena na úpravě hospodářského výsledku za běžnou činnost před zdaněním o:

- a) nepeněžní operace, tj. účetní případy ovlivňující výši zisku nebo ztráty bez dopadu do peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů, např. odpisy, tvorba a čerpání rezerv a některé další
- b) změny stavu zásob
- c) změny stavu provozních pohledávek a závazků, event. krátkodobého finančního majetku
- d) položky náležející do finanční či investiční činnosti, např. zisk nebo ztráta z prodeje investičního majetku

Do plánu cash-flow tedy vyčísluji položky z rozvahy a výkazu zisku a ztráty. Výsledkem plánu cash-flow kromě přehledu o finančních tocích z provozní, investiční a finanční činnosti firmy je také hodnota peněz na bankovním účtu za rok 2009. Tato hodnota se dosazuje do rozvahy a je tím zachována bilanční rovnost.



#### 4.4. Zhodnocení plánu

##### Optimistická varianta

Jak už bylo několikrát zmíněno u optimistické varianty je počítáno s růstem 3%. To vede k růstu všech položek závislých na tržbách. Provozní hospodářský výsledek u této varianty je 4 303 tis. Kč, což je více než v roce 2008. Tento růst může být způsoben poklesem odpisů, což je nákladová položka, která není na velikosti tržeb závislá.

Výsledek hospodaření před zdaněním je také vyšší než v předchozím roce a jeho výše je 4 013 tis. Kč. Výsledek hospodaření za účetní období je potom 3 266 tis. Kč.

Celková aktiva mají vyšší hodnotu, než v roce 2008, tato změna je způsobena růstem hospodářského výsledku. Hodnota stálých aktiv podle plánu klesne, z důvodu vyšší hodnoty odpisů než je nákup nového dlouhodobého majetku.

Většina položek oběžných aktiv je závislá na tržbách, proto hodnota oběžných aktiv v roce 2009 je větší než v roce předcházejícím.

Výrazně roste položka účty v bankách. Tato položka je plánována podle cash-flow, aby byla zachována bilanční rovnost. Pokud by tato položka byla plánována podílem z tržeb, aktiva by byla nižší než pasiva. Z toho vyplývá přebytek zdrojů krytí, to znamená, že firma bude mít finanční prostředky i na případné investice.

Většina položek v pasivech také poroste. Protože firma v roce 2008 měla zisk, vzroste zákonný rezervní fond o příspěvek ve výši 5% ze zisku. Zisk firma nerozděluje, nýbrž ho z důvodu opatrnosti ponechává ve firmě, položka nerozděleného zisku tedy také roste.

Položky krátkodobých závazků jsou také většinou plánovány podílem na tržbách. Jelikož je u optimistické varianty plánován růst, rostou také.

Jediný výraznější pokles je u bankovních úvěrů a výpomocí. Dlouhodobý bankovní úvěr firma v roce 2009 splatí. Jako krátkodobý bankovní úvěr firma využívá kontokorent v případě nedostatku finančních prostředků.

Podle plánu firma bude vykazovat v roce 2009 čistý peněžní tok z provozní činnosti ve výši 7 098 tis. Kč. To je pro firmu pozitivní. Jelikož firma bude nakupovat dlouhodobý majetek, čistý peněžní tok vztahující se k investiční činnosti bude činit – 500 tis. Kč. Čisté zvýšení peněžních prostředků tedy bude u optimistické varianty činit 6 598 tis. Kč, tento tok finančních prostředků se projeví zejména na výši položky účty

v bankách v rozvaze společnosti. Úplnou optimistickou verzi plánu lze najít v přílohách č. 5 – 7 této práce.

**Tabulka 10 - Optimistická varianta plánu VZZ (zákl. položky)**

Ozn.	TEXT	Číslo řádku	Skutečnost v úč. období	Skutečnost v min. úč. období
I.	Tržby za prodej zboží	1	197 047	191 308
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	2	179 754	174 518
+	Obchodní marže	3	17 293	16 790
II.	Výkony	4	20 170	19 583
B.	Výkonová spotřeba	8	18 424	17 888
+	Přidaná hodnota	11	19 039	18 485
C.	Osobní náklady	12	17 337	16 924
D.	Daně a poplatky	17	50	50
E.	Odpisy dlouhodobého nehm. a hmot. maj.	18	3 428	5 620
*	Provozní výsledek hospodaření	30	4 323	2 506
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost	49	747	429
***	Výsledek hospodaření za účetní období	60	3 266	1 768
****	Výsledek hospodaření před zdaněním	61	4 013	2 197

**Tabulka 11 - Optimistická varianta plánu aktiv (zákl. položky)**

Ozn.	Aktiva	Číslo řádku	Skutečnost v úč. období	Skutečnost v min. úč. období
	Aktiva celkem	1	80 998	79 353
B.	Dlouhodobý majetek	3	29 225	32 153
B.I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	4	8	8
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek	13	29 217	32 145
C.	Oběžná aktiva	31	51 499	46 926
C.I.	Zásoby	32	25 660	24 913
C.III.	Krátkodobé pohledávky	48	13 679	14 451
C.IV.	Krátkodobý finanční majetek	58	12 160	5 562
D.I.	Časové rozlišení	63	274	2 274

**Tabulka 12 - Optimistická varianta plánu pasiv (zákl. položky)**

Ozn.	Pasiva	Číslo řádku	Skutečnost v úč. období	Skutečnost v min. úč. období
	Pasiva celkem	67	80 998	79 353
A.	Vlastní kapitál	68	31 984	28 718
A.I.	Základní kapitál	69	9 150	9 150
A.III.	Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní f.	78	1 024	936
A.IV.	Výsledek hospodaření minulých let	81	18 544	16 864
A.V.	Výsledek hospodaření běžného. úč. obd.	84	3 266	1 768
B.	Cizí zdroje	85	49 014	50 635
B.I.	Rezervy	86	480	480
B.II.	Dlouhodobé závazky	91	1 706	1 706
B.III.	Krátkodobé závazky	102	46 828	45 449
B.IV.	Bankovní úvěry a výpomoci	114	0	3 000

**Tabulka 13 - Optimistická varianta plánu cash-flow (zákl. položky)**

Ozn.	Text	Skutečnost v úč. období
P.	Stav peněžních prostředků na zač. úč. období	5 562
A.*	Čistý peněžní tok z provozní činnosti před zdaněním, změnami prac. kapitálu a mimořádnými položkami	7 683
A.**	Čistý peněžní tok z provozní činnosti před zdaněním a mimořádnými položkami	8 087
A.***	Čistý peněžní tok z provozní činnosti	7 098
B.***	Čistý peněžní tok vztahující se k investiční činnosti	-500
C.***	Čistý peněžní tok vztahující se k finanční činnosti	0
F.	Čisté zvýšení, resp. snížení peněžních prostředků	6 598
R.	Stav peněžních prostředků na konci období	12 160

### Pesimistická varianta

U pesimistické varianty je počítáno s poklesem 7%. Všechny položky závislé na tržbách tedy poklesnou. I přes tento pokles tržeb za prodané zboží provozní výsledek hospodaření, který je 3 568 tis. Kč je vyšší než v roce 2008. Tento růst provozního výsledku hospodaření může být způsoben poklesem odpisů. Výsledek hospodaření za účetní období je 2 655 tis. Kč a je také vyšší než v roce 2008.

U této varianty plánu je hodnota aktiv nižší než v přecházejícím roce. Růst hospodářského výsledku byl nižší než případný pokles zejména oběžných aktiv.

Jako u přechozího plánu i zde rostla položka účty v bankách. Tato položka je jak je uvedeno výše plánována podle cash-flow. Pokud bychom plánovali běžný účet metodou procentního podílu na tržbách, vyplynula by z rozvahy jasná potřeba nalézt produktivní využití pro nadbytečný kapitál (aktiva jsou vyšší než pasiva). V nynějším období, kdy není jistý další vývoj odvětví, by bylo pro firmu vhodnější ponechat si tento kapitál jako rezervu (není myšlena rezerva tvořená v účetnictví).

Vlastní kapitál v pasivech rostl, zejména růstem výsledku hospodaření a nerozděleného zisku. Naopak cizí zdroje poklesly, protože položky cizích zdrojů jsou více závislé na tržbách.

Plán cash-flow u obou variant plánu je podobný. Firma u pesimistické varianty vykáže kladný peněžní tok z provozní činnosti ve výši 5 566 tis. Kč. Výdaje na investice jsou i zde – 500 tis. Kč. Čisté zvýšení peněžních prostředků je tedy 5 066 tis. Kč a toto zvýšení se projevilo na výši položky účty v bankách v aktivech společnosti. Úplnou pesimistickou variantu plánu lze najít v přílohách č. 8 – 10 této práce.

**Tabulka 14 - Pesimistická varianta plánu VZZ (zákl. položky)**

Ozn.	TEXT	Číslo řádku	Skutečnost v úč. období	Skutečnost v min. úč. období
I.	Tržby za prodej zboží	1	177 916	191 308
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	2	162 301	174 518
+	Obchodní marže	3	15 615	16 790
II.	Výkony	4	18 212	19 583
B.	Výkonová spotřeba	8	16 636	17 888
+	Přidaná hodnota	11	17 191	18 485
C.	Osobní náklady	12	15 653	16 924
D.	Daně a poplatky	17	50	50
E.	Odpisy dlouhodobého nehm. a hmot. maj.	18	3 428	5 620
*	Provozní výsledek hospodaření	30	3 568	2 506
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost	49	608	429
***	Výsledek hospodaření za účetní období	60	2 655	1 768
****	Výsledek hospodaření před zdaněním	61	3 263	2 197

**Tabulka 15 - Pesimistická varianta plánu aktiv (zákl. položky)**

Ozn.	Aktiva	Číslo řádku	Skutečnost v úč. období	Skutečnost v min. úč. období
	Aktiva celkem	1	75 840	79 353
B.	Dlouhodobý majetek	3	29 225	32 153
B.I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	4	8	8
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek	13	29 217	32 145
C.	Oběžná aktiva	31	46 341	46 926
C.I.	Zásoby	32	23 169	24 913
C.III.	Krátkodobé pohledávky	48	12 544	14 451
C.IV.	Krátkodobý finanční majetek	58	10 628	5 562
D.I.	Časové rozlišení	63	274	2 274

**Tabulka 16 - Pesimistická varianta plánu pasiv (zákl. položky)**

Ozn.	Pasiva	Číslo řádku	Skutečnost v úč. období	Skutečnost v min. úč. období
	Pasiva celkem	67	75 840	79 353
A.	Vlastní kapitál	68	31 373	28 718
A.I.	Základní kapitál	69	9 150	9 150
A.III.	Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní f.	78	1 024	936
A.IV.	Výsledek hospodaření minulých let	81	18 544	16 864
A.V.	Výsledek hospodaření běžného. úč. obd.	84	2 655	1 768
B.	Cizí zdroje	85	44 467	50 635
B.I.	Rezervy	86	480	480
B.II.	Dlouhodobé závazky	91	1 706	1 706
B.III.	Krátkodobé závazky	102	42 281	45 449
B.IV.	Bankovní úvěry a výpomoci	114	0	3 000

**Tabulka 17 - Pesimistický plán cash-flow (zákl. položky)**

Ozn.	Text	Skutečnost v úč. období
P.	Stav peněžních prostředků na zač. úč. období	5 562
A.*	Čistý peněžní tok z provozní činnosti před zdaněním, změnami prac. kapitálu a mimořádnými položkami	6 935
A.**	Čistý peněžní tok z provozní činnosti před zdaněním a mimořádnými položkami	6 418
A.***	Čistý peněžní tok z provozní činnosti	5 566
B.***	Čistý peněžní tok vztahující se k investiční činnosti	-500
C.***	Čistý peněžní tok vztahující se k finanční činnosti	0
F.	Čisté zvýšení, resp. Snížení peněžních prostředků	5 066
R.	Stav peněžních prostředků na konci období	10 628

Oba plány jsou si podobné. Jejich konstrukce byla totožná, jediným rozdílem byla výše růstu či poklesu tržeb a z tržeb odvozených položek. Z plánu vyplývá, že i přes pokles tržeb by se firmě mělo vést vcelku dobře. Firma neplánuje žádné větší investice ani výdaje, z tohoto důvodu by měla mít dostatek finančních prostředků.

## 5. Kontrola plánu

### 5.1. Stanovení měsíčních tržeb

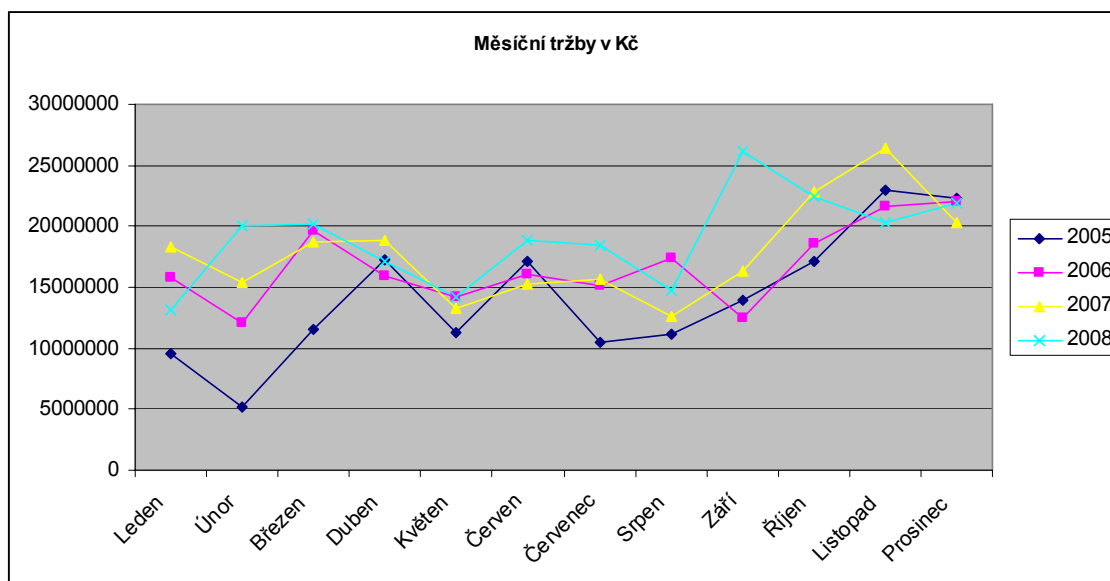
V této kapitole bych chtěla stanovit měsíční tržby u obou variant plánu. K tomu mi poslouží měsíční tržby z let 2005 – 2008, podle kterých určím podíl jednotlivých měsíců na celkových tržbách.

Předpokladem k určení měsíčních tržeb je fakt, že podíl jednotlivých měsíců na celkových tržbách je každý rok přibližně stejný. Dochází sice k výkyvům, ale nejsou tak velké.

Lze říci, že tržby na začátku roku bývají nižší než na konci. V únoru bývají tržby nejnižší za celý rok. V měsících květen až srpen většinou nedochází k nějakým významnějším výkyvům a tržby bývají podobné. V září pak začíná růst, který vrcholí v listopadu a vcelku se drží i v prosinci. V tomto období firmy utrácejí naspořené prostředky. V následující tabulce č. 18 je přehled dosažených měsíčních tržeb v letech 2005 – 2008.

**Tabulka 18 - Měsíční tržby v Kč**

	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>
Leden	9 528 916	15 851 116	18 258 485	13 170 089
Únor	5 154 269	12 093 082	15 458 481	20 083 253
Březen	11 527 418	19 648 507	18 670 617	20 112 675
Duben	17 206 536	15 945 509	18 839 875	17 150 740
Květen	11 304 031	14 148 871	13 299 995	14 170 113
Červen	17 068 870	16 083 926	15 282 953	18 820 577
Červenec	10 469 315	15 147 304	15 600 157	18 505 798
Srpen	11 168 675	17 425 269	12 569 447	14 735 466
Září	13 991 443	12 489 320	16 273 929	26 126 676
Říjen	17 135 273	18 538 638	22 776 158	22 488 223
Listopad	22 981 272	21 699 496	26 378 172	20 292 030
Prosinec	22 355 345	22 095 653	20 368 820	21 893 006
<i>Celkem</i>	<i>169 891 363</i>	<i>201 166 691</i>	<i>213 77 089</i>	<i>227 548 646</i>



**Graf 7 - Vývoj měsíčních tržeb v Kč**

V další tabulce č. 19 je přehled procentního podílu jednotlivých měsíců na celkových tržbách.

**Tabulka 19 - Procentní podíly tržeb**

	2005	2006	2007	2008
Leden	6%	8%	9%	6%
Únor	3%	6%	7%	9%
Březen	7%	10%	9%	9%
Duben	10%	8%	8%	8%
Květen	7%	7%	6%	6%
Červen	9%	8%	7%	8%
Červenec	6%	8%	7%	8%
Srpen	7%	8%	6%	6%
Září	8%	6%	8%	11%
Říjen	10%	9%	11%	10%
Listopad	14%	11%	12%	9%
Prosinec	13%	11%	10%	10%
<i>Celkem</i>	<i>100%</i>	<i>100%</i>	<i>100%</i>	<i>100%</i>

Z těchto procentních podílů mohou určit průměrné procentní měsíční podíly na celkových tržbách. Procenta vypočtu jednoduchým aritmetickým průměrem. Výsledky jsou v následující tabulce č. 20.



**Tabulka 20 - Procentní podíl měsíčních tržeb**

<b>Měsíc</b>	<b>Procentní podíl</b>
Leden	7,25%
Únor	6,25%
Březen	8,75%
Duben	8,50%
Květen	6,50%
Červen	8,00%
Červenec	7,25%
Srpen	6,75%
Září	8,25%
Říjen	10,00%
Listopad	11,50%
Prosinec	11,00%

S těmito procentními podíly je možné určit měsíční tržby za zboží v roce 2009 u obou variant plánu. Podle těchto měsíčních tržeb lze určit, zda firma plní plán či ne nebo můžeme podle těchto tržeb stanovit, zda se firma přiklání spíše k optimistické či pesimistické variantě plánu. Jako tržby jsou brány tržby za prodej zboží a výkony.

**Tabulka 21 - Stanovení měsíčních tržeb**

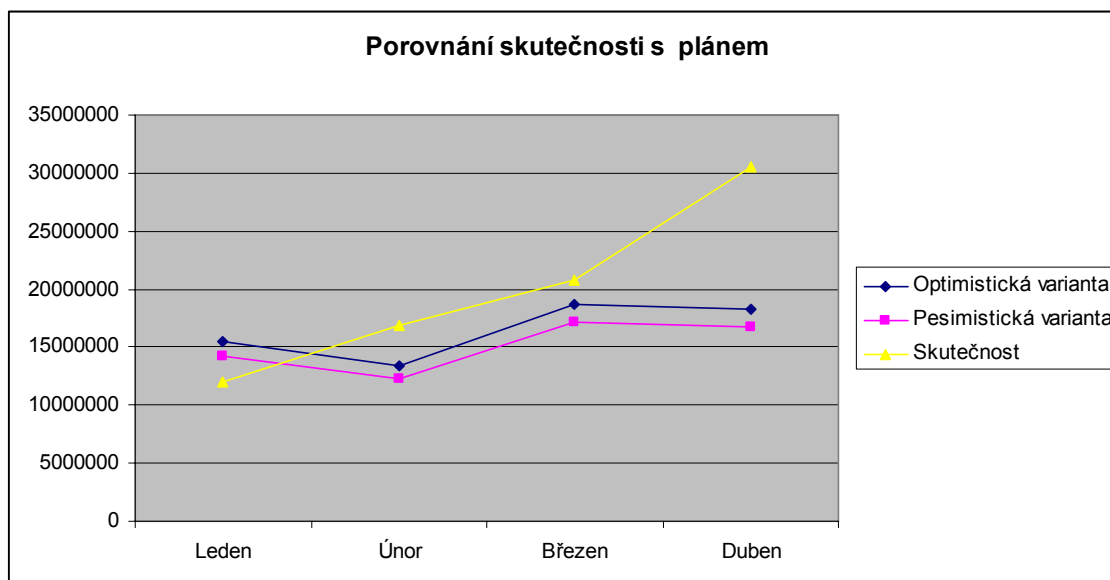
<b>Měsíc</b>	<b>Optimistická varianta</b>	<b>Pesimistická varianta</b>
Leden	15 539 650	14 219 280
Únor	13 396 250	12 258 000
Březen	18 754 750	17 161 200
Duben	18 218 900	16 670 880
Květen	13 932 100	12 748 320
Červen	17 147 200	15 690 240
Červenec	15 539 650	14 219 280
Srpen	14 467 950	13 238 640
Září	17 683 050	16 180 560
Říjen	21 434 000	19 612 800
Listopad	24 649 100	22 554 720
Prosinec	23 577 400	21 574 080
<i>Celkem</i>	214 340 000	196 128 000

## 5.2. Porovnání skutečnosti s plánem

Po stanovení měsíčních tržeb u obou variant plánu můžeme provést srovnání se skutečnými měsíčními tržbami za leden až duben 2009. Podle tohoto srovnání můžeme určit, zda firma se blíží k jedné z verzí plánu nebo zda se odchyluje. V následující tabulce č. 22 jsou skutečně dosažené měsíční tržby.

Tabulka 22 - Skutečné měsíční tržby v Kč

Měsíc	Tržby
Leden	11 991 608
Únor	16 865 767
Březen	20 754 184
Duben	30 470 821



Graf 8 - Porovnání skutečnosti s plánem

Už na první pohled je jasné, že rok 2009 je výjimečný. V ostatních letech byly tržby za únor nižší než za leden. V tomto roce to tak není. Tržby v březnu a dubnu sice rostly oproti únoru, ale ne tak rychle.

Tržby za leden nedosahují úrovně ani optimistické ani pesimistické varianty plánu. Tržby v únoru a březnu už jsou ovšem vyšší než plánované v obou variantách a tržby za duben převyšují plán o 67,25% u optimistické varianty a o 82,78% u pesimistické varianty.

Z těchto údajů je patrné, že rok 2009 bude úplně jiný z hlediska tržeb i celkového fungování podniku než roky předcházející. Otázkou je, zda vysoké tržby vydrží i v následujících měsících nebo zda přijde prudký pokles a s tím i možné finanční problémy pro firmu.

## **Závěr**

V této práci jsem se zabývala tvorbou finančního plánu. Na začátku práce jsou shrnuty teoretické poznatky k vypracování práce. Následují informace o firmě Auto Enge a. s., jejichž součástí je i SWOT analýza a Porterův model konkurenčního prostředí. Pro finanční plán bylo žádoucí vypracovat i stručnou finanční analýzu a zhodnotit tak výchozí finanční situaci podniku.

Ještě před provedením finanční analýzy bylo nutné doplnit výkazy za rok 2008 o účetní operace, které firma běžně doplňuje až těsně před podáním daňového přiznání. Bylo nutné do nich zahrnout bonus za prodané automobily od firmy IVG s. r. o a předpokládané daňové zatížení. Po této úpravě výkazů již bylo možno vypracovat stručnou finanční analýzu a začít s vypracováváním plánu.

Protože situace v poslední době není pro firmy nijak jednoduchá, vypracovala jsem dvě varianty plánu. Optimistickou, kdy počítám s 3% růstem tržeb a pesimistickou, kdy naopak uvažuji 7% pokles tržeb. Firma by měla počítat s oběma eventualitami.

U optimistické varianty plánu firma dosáhne tržeb za prodej zboží ve výši 197 047 tis. Kč a výsledku hospodaření za účetní období ve výši 3 266 tis. Kč. Celková aktiva budou ve výši 80 998 tis. Kč a firma bude méně zadlužená. Pasiva podniku budou vyšší než aktiva, to znamená že firma bude moci investovat nadbytečný kapitál.

U pesimistické varianty plánu firma počítá s tržbami za prodej zboží ve výši 177 916 tis. Kč a výsledkem hospodaření za účetní období ve výši 2 655 tis. Kč. Aktiva společnosti budou ve výši 75 840 tis. Kč, což bude méně než v roce 2008. I u této varianty plánu dosáhnou pasiva vyšší hodnoty než aktiva.

Po vypracování plánu jsem určila měsíční tržby pro obě varianty. K určení jsem využila podíly jednotlivých měsíců na celkových tržbách z let 2005 – 2008. Podle

měsíčních tržeb je možno lépe určit, k jaké variantě plánu se podnik blíží, či jestli plán vůbec plní.

Rok 2009 je specifický nastalou situací v automobilovém průmyslu. Podnik se svými tržbami neblíží ani jedné z variant plánu. Důvodem jsou nižší tržby na začátku roku a obrovský růst tržeb v dubnu. Tento nárůst byl způsoben změnou zákona o DPH, kdy firmy si mohou odečíst daň z přidané hodnoty z každého koupeného automobilu a nemusí jít pouze o užitková vozidla nebo vozidla třídy N1 s přepážkou. Z tohoto důvodu prodej automobilů vzrostl.

Ovšem díky zavedení šrotovného v okolních zemích, vzrostl tento prodej nejen v ČR. A protože na přelomu roku došlo k narušení dodavatelských vztahů mezi dodavateli a automobilkami a všichni snižovali stav zaměstnanců (a tedy i potenciální výrobní kapacitu), výroba ani zdaleka není na takové úrovni jako před krizí. Kromě narušení obchodních vztahů také došlo k tomu, že firmy se bojí propuštěné zaměstnance nabrat zpátky. Dochází tedy k tomu, že je nedostatek nových automobilů k prodeji. Čekací lhůta u Volkswagenu je kolem 6-ti měsíců.

Pokud tento stav bude trvat nějakou dobu, nejenže zákazníci odejdou k těm značkám, které mají aut na prodej dostatek a u nichž není tak dlouhá čekací lhůta, tak také pro prodejce nebude tento stav výhodný. Nebudou mít co prodávat a jejich příjmy budou záviset pouze na servisních pracích a doplňkových službách. Pak nastává problém právě u servisních pracích, které jsou prováděny v záruce, protože IVG s. r. o. proplácí pouze náklady a se zpožděním.

Obě varianty finančního plánu navrženého v této práci lze považovat za informační podklad, na základě kterého se mohou vlastníci a management podniku v příštím období rozhodovat.

## Seznam použité literatury

- 1) FOTR, Jiří. *Strategické finanční plánování*. Praha: Grada Publishing, 1999. 149s. ISBN 80-7169-694-3
- 2) KALOUSEK, František. *Finanční řízení*. Brno: Mendelova zemědělská a lesnická univerzita, 2000. 111s. ISBN 80-7157-472-4
- 3) KISLINGEROVÁ, Eva. *Manažerské finance*. Praha: C. H. Beck, 2004. 714s. ISBN 80-7179-802-9
- 4) KORÁB, V.; PETERKA, J.; REŽŇÁKOVÁ, M. *Podnikatelský plán*. Brno: Computer Press, 2007. 206s. ISBN 978-80-251-1605-0
- 5) KRAUSEOVÁ, Jaruše. *Finanční řízení firmy*. Praha: Oeconomica, 2004. 74s. ISBN 80-245-0800-1
- 6) LANDA, Martin. *Finanční plánování a likvidita*. Brno: Computer Press, 2007. 163s. ISBN 978-80-251-1492-6
- 7) MARINIČ, Pavel. *Plánování a tvorba hodnoty firmy*. Praha: Grada Publishing, 2008. 232s. ISBN 978-80-247-2432-4
- 8) VALACH, Josef. *Investiční rozhodování a dlouhodobé financování*. Praha: Ekopress, 2006. 465s. ISBN 80-86929-01-9
- 9) /online/ *Dopady krize: Volkswagen chce zastavit výrobu v největší továrně na 3 týdny*. Publikováno dne 25. 11. 2008 [cit. 2009-03-09]. Dostupné z: <http://ekonomika.ihned.cz/c1-30765980-dopady-krize-volkswagen-chce-zastavit-vyrobu-v-nejvetsi-tovarne-na-3-tydny>

- 10) /online/ *Volkswagen omezil v Německu výrobu*. Publikováno dne 24. 2. 2009 [cit. 2009-03-09]. Dostupné z: <http://hn.ihned.cz/c1-34673830-volkswagen-omezil-v-nemecku-vyrobu>
- 11) /online/ *Unie varuje: Krize může být pro evropské automobilky fatální*. Publikováno dne 16. 1. 2009 [cit. 2009-03-09]. Dostupné z: <http://ekonomika.ihned.cz/c1-32870640-unie-varuje-krize-muze-byt-pro-evropske-automobilky-fatalni>
- 12) /online/ *Šrotovné v Německu prospívá VW a Škodě, brzy ale dojde*. Publikováno dne 16. 3. 2009 [cit. 2009-03-20]. Dostupné z: <http://hn.ihned.cz/c1-35726840-srotovne-v-nemecku-prospiva-vw-a-skode-brzy-ale-dojde>

## Seznam použitých zkratk a symbolů

VW – Volkswagen

IVG s. r. o. – Importer Volkswagen Group s. r. o. (zastoupení VW v ČR)

ČPK – čistý pracovní kapitál

ROI – Return on investment (rentabilita vloženého kapitálu)

ROA – Return on assets (rentabilita celkových aktiv)

ROE – Return on common equity (rentabilita vlastního kapitálu)

ROS – Return on sales (rentabilita tržeb)

EBIT – Earnings before Interest and Taxes (provozní hospodářský výsledek)

EAT – Earnings after Taxes (zisk po zdanění)

VZZ – Výkaz zisku a ztráty

## Seznam grafů

Graf 1 - Vývoj aktiv .....	37
Graf 2 - Vývoj pasiv .....	38
Graf 3 - Vývoj tržeb a nákladů .....	39
Graf 4 - Vývoj Cash-flow .....	40
Graf 5 - Vertikální analýza Rozvahy .....	41
Graf 6 - Vývoj tržeb .....	48
Graf 7 - Vývoj měsíčních tržeb v Kč .....	64
Graf 8 - Porovnání skutečnosti s plánem .....	66



## Seznam tabulek

Tabulka 1 - Změny ve výkazech.....	36
Tabulka 2 - Ukazatelé likvidity .....	41
Tabulka 3 - Ukazatelé zadluženosti .....	42
Tabulka 4 - Ukazatelé rentability (v %).....	42
Tabulka 5 - Ukazatelé aktivity.....	43
Tabulka 6 - Altmanův index .....	44
Tabulka 7 - Vývoj tržeb .....	47
Tabulka 8 - Odhad tržeb .....	47
Tabulka 9 - Určení dlouhodobého hmotného majetku (tis. Kč) .....	52
Tabulka 10 - Optimistická varianta plánu VZZ (zákl. položky).....	58
Tabulka 11 - Optimistická varianta plánu aktiv (zákl. položky) .....	58
Tabulka 12 - Optimistická varianta plánu pasiv (zákl. položky).....	59
Tabulka 13 - Optimistická varianta plánu cash-flow (zákl. položky).....	59
Tabulka 14 - Pesimistická varianta plánu VZZ (zákl. položky).....	60
Tabulka 15 - Pesimistická varianta plánu aktiv (zákl. položky).....	61
Tabulka 16 - Pesimistická varianta plánu pasiv (zákl. položky) .....	61
Tabulka 17 - Pesimistický plán cash-flow (zákl. položky).....	61
Tabulka 18 - Měsíční tržby v Kč .....	63
Tabulka 19 - Procentní podíly tržeb .....	64
Tabulka 20 - Procentní podíl měsíčních tržeb .....	65
Tabulka 21 - Stanovení měsíčních tržeb.....	65
Tabulka 22 - Skutečné měsíční tržby v Kč .....	66

## Seznam obrázků

Obrázek 1 - Algoritmus tvorby finančního plánu [4] .....	13
Obrázek 2 - Schéma soustavy rozpočtů [6] .....	14
Obrázek 3 - Organizační schéma firmy Auto Enge, a. s. ....	32

## Seznam příloh

Příloha 1 – Horizontální analýza rozvahy
Příloha 2 – Horizontální analýza výkazu zisku a ztráty
Příloha 3 – Horizontální analýza cash-flow
Příloha 4 – Vertikální analýza rozvahy
Příloha 5 – Optimistická varianta plánu výkazu zisku a ztráty
Příloha 6 – Optimistická varianta plánu rozvahy
Příloha 7 – Optimistická varianta plánu cash-flow
Příloha 8 – Pesimistická varianta plánu výkazu zisku a ztráty
Příloha 9 – Pesimistická varianta plánu rozvahy
Příloha 10 – Pesimistická varianta plánu cash-flow

## Příloha 1 – Horizontální analýza rozvahy

Položka	2004	2005	2006	2007	2008	2004 - 2005 Δ v tis. Kč	2005 - 2006 Δ v tis. Kč	2006 - 2007 Δ v tis. Kč	2007 - 2008 Δ v tis. Kč	2004 - 2005 Δ v %	2005 - 2006 Δ v %	2006 - 2007 Δ v %	2007 - 2008 Δ v %
AKTIVA	47 307,00	60 630,00	60 031,00	67 896,00	79 353,00	13 323,00	-599,00	7 865,00	11 457,00	28%	-1%	13%	17%
Stálá aktiva	21 596,00	23 429,00	30 586,00	34 169,00	32 153,00	1 833,00	7 157,00	3 583,00	-2 016,00	8%	31%	12%	-6%
DNM	159,00	49,00	0,00	0,00	8,00	-110,00	-49,00	0,00	8,00	-69%	-100%	0%	100%
DHM	21 437,00	23 380,00	30 586,00	34 169,00	32 145,00	1 943,00	7 206,00	3 583,00	-2 024,00	9%	31%	12%	-6%
Oběžná aktiva	25 012,00	35 060,00	24 619,00	28 581,00	46 926,00	10 048,00	-10 441,00	3 962,00	18 345,00	40%	-30%	16%	64%
Zásoby	13 945,00	25 281,00	17 302,00	19 242,00	24 913,00	11 336,00	-7 979,00	1 940,00	5 671,00	81%	-32%	11%	29%
Dlouhodobé pohledávky	0,00	0,00	1 095,00	86,00	0,00	0,00	1 095,00	-1 009,00	-86,00	0%	100%	-92%	-100%
Krátkodobé pohledávky	6 412,00	7 082,00	3 870,00	3 773,00	14 451,00	670,00	-3 212,00	-97,00	10 678,00	10%	-45%	-3%	283%
KFM	4 655,00	2 697,00	2 352,00	5 480,00	7 562,00	-1 958,00	-345,00	3 128,00	2 082,00	-42%	-13%	133%	38%
Časové rozlišení	699,00	2 141,00	4 826,00	5 146,00	274,00	1 442,00	2 685,00	320,00	-4 872,00	206%	125%	7%	-95%
PASIVA	47 307,00	60 630,00	60 031,00	67 896,00	79 353,00	13 323,00	-599,00	7 865,00	11 457,00	28%	-1%	13%	17%
Vlastní kapitál	16 413,00	19 761,00	22 278,00	26 950,00	28 718,00	3 348,00	2 517,00	4 672,00	1 768,00	20%	13%	21%	7%
Základní kapitál	9 150,00	9 150,00	9 150,00	9 150,00	9 150,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0%	0%	0%	0%
Rezervní fondy	200,00	409,00	577,00	703,00	936,00	209,00	168,00	126,00	233,00	105%	41%	22%	33%
Výsledky hosp. min. let	4 969,00	6 854,00	10 034,00	12 425,00	16 864,00	1 885,00	3 180,00	2 391,00	4 439,00	38%	46%	24%	36%
Výsledek hosp. běž. úč. obd.	2 094,00	3 348,00	2 517,00	4 672,00	1 768,00	1 254,00	-831,00	2 155,00	-2 904,00	60%	-25%	86%	-62%
Cizí zdroje	30 824,00	40 844,00	37 500,00	40 730,00	50 635,00	10 020,00	-3 344,00	3 230,00	9 905,00	33%	-8%	9%	24%
Rezevy	0,00	1 000,00	2 000,00	480,00	480,00	1 000,00	1 000,00	-1 520,00	0,00	100%	100%	-76%	0%
Dlouhodobé závazky	1 278,00	979,00	1 150,00	1 896,00	1 706,00	-299,00	171,00	746,00	-190,00	-23%	17%	65%	-10%
Krátkodobé závazky	29 546,00	38 865,00	28 350,00	33 854,00	45 449,00	9 319,00	-10 515,00	5 504,00	11 595,00	32%	-27%	19%	34%
Bankovní úvěry	0,00	0,00	6 000,00	4 500,00	3 000,00	0,00	6 000,00	-1 500,00	-1 500,00	0%	100%	-25%	-33%
Ostatní pasiva	70,00	25,00	253,00	216,00	0,00	-45,00	228,00	-37,00	-216,00	-64%	912%	-15%	-100%

## Příloha 2 – Horizontální analýza výkazu zisku a ztráty

Položka	2004	2005	2006	2007	2008	2004 - 2005 Δ v tis. Kč	2005 - 2006 Δ v tis. Kč	2006 - 2007 Δ v tis. Kč	2007 - 2008 Δ v tis. Kč	2004 - 2005 Δ v %	2005 - 2006 Δ v %	2006 - 2007 Δ v %	2007 - 2008 Δ v %
Tržby za prodej zboží	144 286	148 075	173 927	178 492	191 308	3 789	25 852	4 565	12 816	3%	17%	3%	7%
Náklady vynaložené na prodané zboží	133 422	134 971	156 693	162 036	174 518	1 549	21 722	5 343	12 482	1%	16%	3%	8%
Obchodní marže	10 864	13 104	17 234	16 456	16 790	2 240	4 130	-778	334	21%	32%	-5%	2%
Výkony	11 783	17 697	17 064	16 221	19 583	5 914	-633	-843	3 362	50%	-4%	-5%	21%
Přidaná hodnota	9 369	16 815	16 420	15 521	18 485	7 446	-395	-899	2 964	79%	-2%	-5%	19%
Osobní náklady	8 398	10 989	13 567	14 624	16 924	2 591	2 578	1 057	2 300	31%	23%	8%	16%
Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a mat.	18 051	4 400	10 303	15 241	10 592	-13 651	5 903	4 938	-4 649	-76%	134%	48%	-31%
Provozní hosp. výsledek	1 158	1 698	3 412	6 509	2 506	540	1 714	3 097	-4 003	47%	101%	91%	-61%
Hosp. výsledek z fin. operací	1 771	3 077	-135	-313	-309	1 306	-3 212	-178	4	74%	-104%	-132%	1%
Daň z příjmů za běžnou činnost	835	1 427	760	1 524	429	592	-667	764	-1 095	71%	-47%	101%	-72%
Hosp. výsledek před zdaněním	2 929	4 775	3 277	6 196	2 197	1 846	-1 498	2 919	-3 999	63%	-31%	89%	-65%
Hosp. výsledek za úč. obd.	2 094	3 348	2 517	4 672	1 768	1 254	-831	2 155	-2 904	60%	-25%	86%	-62%

### Příloha 3 – Horizontální analýza cash-flow

Položka	2004	2005	2006	2007	2008	2004 - 2005 $\Delta$ v tis. Kč	2005 - 2006 $\Delta$ v tis. Kč	2006 - 2007 $\Delta$ v tis. Kč	2007 - 2008 $\Delta$ v tis. Kč	2004 - 2005 $\Delta$ v %	2005 - 2006 $\Delta$ v %	2006 - 2007 $\Delta$ v %	2007 - 2008 $\Delta$ v %
Cash-flow z provozní činnosti	-8 488	2 567	9 448	7 337	3 183	11 055	6 881	-2 111	-4 154	130%	268%	-22%	-57%
Cash-flow z investiční činnosti	2 704	-4 226	-9 964	-4 955	-2 911	-6 930	-5 738	5 009	2 044	-256%	-136%	50%	41%
Cash-flow z finanční činnosti	-238	-90	339	872	43	148	429	533	-829	62%	477%	157%	-95%
Cash-flow celkem	-6 022	-1 749	-177	3 254	315	4 273	1 572	3 431	-2 939	71%	90%	1938%	-90%

#### Příloha 4 – Vertikální analýza rozvahy

Položka	2004	2005	2006	2007	2008	2004	2005	2006	2007	2008
<b>AKTIVA</b>	47 307,00	60 630,00	60 031,00	67 896,00	79 353,00	100%	100%	100%	100%	100%
Stálá aktiva	21 596,00	23 429,00	30 586,00	34 169,00	32 153,00	46%	39%	51%	50%	41%
DNM	159,00	49,00	0,00	0,00	8,00	0%	0%	0%	0%	0%
DHM	21 437,00	23 380,00	30 586,00	34 169,00	32 145,00	45%	39%	51%	50%	41%
Oběžná aktiva	25 012,00	35 060,00	24 619,00	28 581,00	46 926,00	53%	58%	41%	42%	59%
Zásoby	13 945,00	25 281,00	17 302,00	19 242,00	24 913,00	29%	42%	29%	28%	31%
Dlouhodobé pohledávky	0,00	0,00	1 095,00	86,00	0,00	0%	0%	2%	0%	0%
Krátkodobé pohledávky	6 412,00	7 082,00	3 870,00	3 773,00	14 451,00	14%	12%	6%	6%	18%
KFM	4 655,00	2 697,00	2 352,00	5 480,00	7 562,00	10%	4%	4%	8%	10%
Ostatní aktiva	699,00	2 141,00	4 826,00	5 146,00	274,00	1%	4%	8%	8%	0%
<b>PASIVA</b>	47 307,00	60 630,00	60 031,00	67 896,00	79 353,00	100%	100%	100%	100%	100%
Vlastní kapitál	16 413,00	19 761,00	22 278,00	26 950,00	28 718,00	35%	33%	37%	40%	36%
Základní kapitál	9 150,00	9 150,00	9 150,00	9 150,00	9 150,00	19%	15%	15%	13%	12%
Rezervní fondy	200,00	409,00	577,00	703,00	936,00	0%	1%	1%	1%	1%
Výsledky hosp. min. let	4 969,00	6 854,00	10 034,00	12 425,00	16 864,00	11%	11%	17%	18%	21%
Výsledek hosp. běž. úč. obd.	2 094,00	3 348,00	2 517,00	4 672,00	1 768,00	4%	6%	4%	7%	2%
Cizí zdroje	30 824,00	40 844,00	37 500,00	40 730,00	50 635,00	65%	67%	62%	60%	64%
Rezervy	0,00	1 000,00	2 000,00	480,00	480,00	0%	2%	3%	1%	1%
Dlouhodobé závazky	1 278,00	979,00	1 150,00	1 896,00	1 706,00	3%	2%	2%	3%	2%
Krátkodobé závazky	29 546,00	38 865,00	28 350,00	33 854,00	45 449,00	62%	64%	47%	50%	57%
Bankovní úvěry	0,00	0,00	6 000,00	4 500,00	3 000,00	0%	0%	10%	7%	4%
Ostatní pasiva	70,00	25,00	253,00	216,00	0,00	0%	0%	0%	0%	0%

**Příloha 5 – Optimistická varianta plánu výkazu zisku a ztráty**

Ozn.	TEXT	Číslo řádku	Skutečnost v úč. období	Skutečnost v min. úč. období
I.	Tržby za prodej zboží	1	197 047	191 308
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	2	179 754	174 518
+	Obchodní marže	3	17 293	16 790
II.	Výkony	4	20 170	19 583
II.1.	Tržby za prodej výrobků a služeb	5	20 170	19 583
II.2.	Změna stavu zásob vlastní výroby	6	0	0
II.3.	Aktivace	7	0	0
B.	Výkonová spotřeba	8	18 424	17 888
B.1.	Spotřeba materiálu a energie	9	4 993	4 848
B.2.	Služby	10	13 431	13 040
+	Přidaná hodnota	11	19 039	18 485
C.	Osobní náklady	12	17 337	16 924
C.1.	Mzdové náklady	13	12 665	12 296
C.2.	Odměny členům orgánů spol. a družstva	14	0	0
C.3.	Náklady na sociální zab. a zdravotní poj.	15	4 306	4 273
C.4.	Sociální náklady	16	366	355
D.	Daně a poplatky	17	50	50
E.	Odpisy dlouhodobého nehm. a hmot. maj.	18	3 428	5 620
III.	Tržby z prodeje dlouh. majetku a materiálu	19	0	10 592
III.1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	20	0	10 592
III.2.	Tržby z prodeje materiálu	21	0	0
F.	Zůstatková cena prod. dl. maj. a materiálu	22	0	9 899
F.1.	Zůstatková cena prod. dlouhodob. majetku	23	0	9 899
F.2.	Prodaný materiál	24	0	0
G.	Změna stavu rezerv a opr. pol. v provozní oblasti	25	0	0
IV.	Ostatní provozní výnosy	26	7 799	7 572
H.	Ostatní provozní náklady	27	1 700	1 650
V.	Převod provozních výnosů	28	0	0
I.	Převod provozních nákladů	29	0	0
*	Provozní výsledek hospodaření	30	4 323	2 506
VI.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	31	0	0
J.	Prodané cenné papíry a podíly	32	0	0
VII.	Výnosy z dlouh. finančního majetku	33	0	0
VII.1.	Výnosy z podílů v ovl. a řízených osobách	34	0	0
VII.2.	Výnosy z ost. dlouh. cenných papírů	35	0	0
VII.3.	Výnosy z ostatního dlouhodobého fin. majetku	36	0	0
VIII.	Výnosy z krátkodobého fin. majetku	37	0	0
K.	Náklady z finančního majetku	38	0	0
IX.	Výnosy z přecenění c. papírů a derivátů	39	0	0
L.	Náklady z přecenění c. papírů a derivátů	40	0	0
M.	Změna stavu rezerv a opr. pol. ve fin. obl.	41	0	0
X.	Výnosové úroky	42	19	18
N.	Nákladové úroky	43	261	261

XI.	Ostatní finanční výnosy	44	0	0
O.	Ostatní finanční náklady	45	68	66
XII.	Převod finančních výnosů	46	0	0
P.	Převod finančních nákladů	47	0	0
*	Finanční výsledek hospodaření	48	-310	-309
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost	49	747	429
Q.1.	- splatná	50	747	429
Q.2.	- odložená	51	0	0
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost	52	3 266	1 768
XIII.	Mimořádné výnosy	53	0	0
R.	Mimořádné náklady	54	0	0
S.	Daň z příjmů z mimořádné činnosti	55	0	0
S.1.	- splatná	56	0	0
S.2.	- odložená	57	0	0
*	Mimořádný výsledek hospodaření	58	0	0
T.	Převod podílu na výsledku hosp. společ.	59	0	0
***	Výsledek hospodaření za účetní období	60	3 266	1 768
****	Výsledek hospodaření před zdaněním	61	4 013	2 197



**Příloha 6 – Optimistická varianta plánu rozvahy**

Ozn.	Aktiva	Číslo řádku	Skutečnost v úč. období	Skutečnost v min. úč. období
	Aktiva celkem	1	80 998	79 353
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	2	0	0
B.	Dlouhodobý majetek	3	29 225	32 153
B.I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	4	8	8
B.I.1	Zřizovací výdaje	5	0	0
B.I.2.	Nehmotné výsledky výzkumu vývoje	6	0	0
B.I.3.	Software	7	0	0
B.I.4.	Ocenitelná práva	8	0	0
B.I.5.	Goodwill	9	0	0
B.I.6.	Jiný dlouhodobý nehmotný majetek	10	0	0
B.I.7.	Nedokončený dlouhodobý nehm. maj.	11	8	8
B.I.8.	Poskytnuté zálohy na dl. nehm. maj.	12	0	0
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek	13	29 217	32 145
B.II.1.	Pozemky	14	6 186	6 186
B.II.2.	Stavby	15	15 806	15 937
B.II.3.	Samostatné movité věci a soubory	16	7 225	7 851
B.II.4.	Pěstitelské celky trvalých porostů	17	0	0
B.II.5.	Dospělá zvířata a jejich skupiny	18	0	0
B.II.6.	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	19	0	0
B.II.7.	Nedokončený dlouhodobý hmotný maj.	20	0	2 171
B.II.8.	Poskytnuté zálohy na dl. hmotný maj.	21	0	0
B.II.9.	Oceňovací rozdíly k nabytému majetku	22	0	0
B.III.	Dlouhodobý finanční majetek	23	0	0
B.III.1.	Podíly v ovládaných a řízených osobách	24	0	0
B.III.2.	Podíly v účetních jednotkách	25	0	0
B.III.3.	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	26	0	0
B.III.4.	Půjčky a úvěry - podstatný vliv	27	0	0
B.III.5.	Jiný dlouhodobý finanční majetek	28	0	0
B.III.6.	Pořizovaný dlouhodobý fin. majetek	29	0	0
B.III.7.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý fin. maj.	30	0	0
C.	Oběžná aktiva	31	51 499	46 926
C.I.	Zásoby	32	25 660	24 913
C.I.1.	Materiál	33	0	0
C.I.2.	Nedokončená výroba a polotovary	34	0	0
C.I.3.	Výrobky	35	0	0
C.I.4.	Mladá a ostatní zvířata a jejich skupiny	36	0	0
C.I.5.	Zboží	37	25 660	24 913
C.I.6.	Poskytnuté zálohy na zásoby	38	0	0
C.II.	Dlouhodobé pohledávky	39	0	0
C.II.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	40	0	0
C.II.2.	Pohledávky - ovládající a řídící osoba	41	0	0
C.II.3.	Pohledávky - podstatný vliv	42	0	0
C.II.4.	Pohledávky za společníky	43	0	0
C.II.5.	Dlouhodobé poskytnuté zálohy	44	0	0

C.II.6.	Dohadné účty aktivní	45	0	0
C.II.7.	Jiné pohledávky	46	0	0
C.II.8.	Odložená daňová pohledávka	47	0	0
C.III.	Krátkodobé pohledávky	48	13 679	14 451
C.III.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	49	10 185	9 888
C.III.2.	Pohledávky - ovládající a řídící osoba	50	0	0
C.III.3.	Pohledávky - podstatný vliv	51	0	0
C.III.4.	Pohledávky za společníky	52	0	0
C.III.5.	Sociální zabezpečení a zdrav. pojištění	53	0	0
C.III.6.	Stát - daňové pohledávky	54	1 335	1 296
C.III.7.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	55	100	97
C.III.8.	Dohadné účty aktivní	56	2 000	3 113
C.III.9.	Jiné pohledávky	57	59	57
C.IV.	Krátkodobý finanční majetek	58	12 160	5 562
C.IV.1.	Peníze	59	365	354
C.IV.2.	Účty v bankách	60	11 795	5 208
C.IV.3.	Krátkodobé cenné papíry a podíly	61	0	0
C.IV.4.	Pořizovaný krátkodobý finanční majetek	62	0	0
D.I.	Časové rozlišení	63	274	2 274
D.I.1.	Náklady příštích období	64	105	105
D.I.2.	Komplexní náklady příštích období	65	0	0
D.I.3.	Příjmy příštích období	66	169	2 169

Ozn.	Pasiva	Číslo řádku	Skutečnost v úč. období	Skutečnost v min. úč. období
	Pasiva celkem	67	80 998	79 353
A.	Vlastní kapitál	68	31 984	28 718
A.I.	Základní kapitál	69	9 150	9 150
A.I.1.	Základní kapitál	70	9 150	9 150
A.I.2.	Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly	71	0	0
A.I.3.	Změny základního kapitálu	72	0	0
A.II.	Kapitálové fondy	73	0	0
A.II.1.	Emisní ážio	74	0	0
A.II.2.	Ostatní kapitálové fondy	75	0	0
A.II.3.	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku	76	0	0
A.II.4.	Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách	77	0	0
A.III.	Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní f.	78	1 024	936
A.III.1.	Zákonný rezervní fond / Nedělitelný fond	79	1 024	936
A.III.2.	Statutární a ostatní fondy	80	0	0
A.IV.	Výsledek hospodaření minulých let	81	18 544	16 864
A.IV.1.	Nerozdělený zisk minulých let	82	18 544	16 864
A.IV.2.	Neuhrazená ztráta minulých let	83	0	0
A.V.	Výsledek hospodaření běžného. úč. obd.	84	3 266	1 768
B.	Cizí zdroje	85	49 014	50 635
B.I.	Rezervy	86	480	480
B.I.1.	Rezervy podle zvláštních předpisů	87	480	480
B.I.2.	Rezerva na důchody a podobné závazky	88	0	0
B.I.3.	Rezerva na daň z příjmů	89	0	0

B.I.4.	Ostatní rezervy	90	0	0
B.II.	Dlouhodobé závazky	91	1 706	1 706
B.II.1.	Závazky z obchodních vztahů	92	0	700
B.II.2.	Závazky - ovládající a řídící osoba	93	0	0
B.II.3.	Závazky - podstatný vliv	94	0	0
B.II.4.	Závazky ke společníkům	95	0	0
B.II.5.	Dlouhodobé přijaté zálohy	96	1 284	584
B.II.6.	Vydané dluhopisy	97	0	0
B.II.7.	Dlouhodobé směnky k úhradě	98	0	0
B.II.8.	Dohadné účty pasivní	99	0	0
B.II.9.	Jiné závazky	100	0	0
B.II.10.	Odložený daňový závazek	101	422	422
B.III.	Krátkodobé závazky	102	46 828	45 449
B.III.1.	Závazky z obchodních vztahů	103	43 306	42 045
B.III.2.	Závazky - ovládající a řídící osoba	104	0	0
B.III.3.	Závazky - podstatný vliv	105	0	0
B.III.4.	Závazky ke společníkům	106	0	0
B.III.5.	Závazky k zaměstnancům	107	748	726
B.III.6.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zp	108	469	455
B.III.7.	Stát - daňové závazky a dotace	109	1 446	1 404
B.III.8.	Krátkodobé přijaté zálohy	110	699	679
B.III.9.	Vydané dluhopisy	111	0	0
B.III.10.	Dohadné účty pasivní	112	0	-15
B.III.11.	Jiné závazky	113	160	155
B.IV.	Bankovní úvěry a výpomoci	114	0	3 000
B.IV.1.	Bankovní úvěry dlouhodobé	115	0	1 500
B.IV.2.	Krátkodobé bankovní úvěry	116	0	1 500
B.IV.3.	Krátkodobé finanční výpomoci	117	0	0
C.I.	Časové rozlišení	118	0	0
C.I.1.	Výdaje příštích období	119	0	0
C.I.2.	Výnosy příštích období	120	0	0

## Příloha 7 – Optimistická varianta plánu cash-flow

Ozn.	Text	Skutečnost v úč. období
P.	Stav peněžních prostředků na zač. úč. období	5 562
	<b>Peněžní toky z hlavní výdělečné činnosti</b>	
Z.	Účetní zisk nebo ztráta z běžné činnosti před zdaň.	4 013
A.1.	Úpravy o nepeněžní operace	3 670
A.1.1.	Odpisy stálých aktiv	3 428
A.1.2.	Změna stavu opravných položek, rezerv	0
A.1.3.	Zisk (ztráta) z prodeje stálých aktiv	0
A.1.4.	Výnosy z dividend a podílů na zisku	0
A.1.5.	Vyúčtované nákladové úroky a výnosové úroky	242
A.1.6.	Případné úpravy o ostatní nepeněžní operace	0
A.*	<i>Čistý peněžní tok z provozní činnosti před zdaněním, změnami prac. kapitálu a mimořádnými položkami</i>	7 683
A.2.	Změny stavu nepeněžních složek pracovního kapitálu	404
A.2.1.	Změna stavu pohledávek z provozní činnosti, aktivních účtů časového rozlišení a dohadných účtů aktivních	2 772
A.2.2.	Změna stavu krátkodobých závazků z provozní činnosti, pasivních účtů časového rozlišení a dohadných účtů pasivních	-1 621
A.2.3.	Změna stavu zásob	-747
A.2.4.	Změna stavu krátkodobého fin. majetku nespádajícího do peněžních prostředků	0
A.**	<i>Čistý peněžní tok z provozní činnosti před zdaněním a mimořádnými položkami</i>	8 087
A.3.	Vyplacené úroky s výjimkou kapitalizovaných úroků	-261
A.4.	Přijaté úroky	19
A.5.	Zaplacená daň z příjmů za běžnou činnost a za doměrky daně za minulá období	-747
A.6.	Příjmy a výdaje spojené s mimořádnými účetními případy	0
A.7.	Přijaté dividendy a podíly na zisku	0
A.***	<i>Čistý peněžní tok z provozní činnosti</i>	7 098
	<b>Peněžní toky z investiční činnosti</b>	
B.1.	Výdaje spojené s nabytím stálých aktiv	-500
B.2.	Příjmy z prodeje stálých aktiv	0
B.3.	Půjčky a úvěry spřízněným osobám	0
B.***	<i>Čistý peněžní tok vztahující se k investiční činnosti</i>	-500
	<b>Peněžní toky z finančních činností</b>	
C.1.	Dopady změn dlouhodobých závazků, které spadají do oblasti finanční činnosti	0
C.2.	Dopady změn vlastního kapitálu na peněžní prostředky a peněžní ekvivalenty	0
C.2.1.	Zvýšení peněžních prostředků z titulu zvýšení ZK, emisního ážia, event. rezervního fondu	0
C.2.2.	Vyplacení podílu na vlastním kapitálu společníkům	0
C.2.3.	Další vklady peněžních prostředků společníků a akcionářů	0
C.2.4.	Úhrada ztráty společníky	0
C.2.5.	Přímé platby na vrub fondů	0
C.2.6.	Vyplacené dividendy nebo podíly na zisku	0
C.***	<i>Čistý peněžní tok vztahující se k finanční činnosti</i>	0
F.	Čisté zvýšení, resp. Snížení peněžních prostředků	6 598
R.	Stav peněžních prostředků na konci období	12 160

**Příloha 8 – Pesimistická varianta plánu výkazu zisku a ztráty**

Ozn.	TEXT	Číslo řádku	Skutečnost v úč. období	Skutečnost v min. úč. období
I.	Tržby za prodej zboží	1	177 916	191 308
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	2	162 301	174 518
+	Obchodní marže	3	15 615	16 790
II.	Výkony	4	18 212	19 583
II.1.	Tržby za prodej výrobků a služeb	5	18 212	19 583
II.2.	Změna stavu zásob vlastní výroby	6	0	0
II.3.	Aktivace	7	0	0
B.	Výkonová spotřeba	8	16 636	17 888
B.1.	Spotřeba materiálu a energie	9	4 509	4 848
B.2.	Služby	10	12 127	13 040
+	Přidaná hodnota	11	17 191	18 485
C.	Osobní náklady	12	15 653	16 924
C.1.	Mzdové náklady	13	11 435	12 296
C.2.	Odměny členům orgánů spol. a družstva	14	0	0
C.3.	Náklady na sociální zab. a zdravotní poj.	15	3 888	4 273
C.4.	Sociální náklady	16	330	355
D.	Daně a poplatky	17	50	50
E.	Odpisy dlouhodobého nehm. a hmot. maj.	18	3 428	5 620
III.	Tržby z prodeje dlouh. majetku a materiálu	19	0	10 592
III.1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	20	0	10 592
III.2.	Tržby z prodeje materiálu	21	0	0
F.	Zůstatková cena prod. dl. maj. a materiálu	22	0	9 899
F.1.	Zůstatková cena prod. dlouhodob. majetku	23	0	9 899
F.2.	Prodaný materiál	24	0	0
G.	Změna stavu rezerv a opr. pol. v provozní oblasti	25	0	0
IV.	Ostatní provozní výnosy	26	7 042	7 572
H.	Ostatní provozní náklady	27	1 534	1 650
V.	Převod provozních výnosů	28	0	0
I.	Převod provozních nákladů	29	0	0
*	Provozní výsledek hospodaření	30	3 568	2 506
VI.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	31	0	0
J.	Prodané cenné papíry a podíly	32	0	0
VII.	Výnosy z dlouh. finančního majetku	33	0	0
VII.1.	Výnosy z podílů v ovl. a řízených osobách	34	0	0
VII.2.	Výnosy z ost. dlouh. cenných papírů	35	0	0
VII.3.	Výnosy z ostatního dlouhodobého fin. majetku	36	0	0
VIII.	Výnosy z krátkodobého fin. majetku	37	0	0
K.	Náklady z finančního majetku	38	0	0
IX.	Výnosy z přecenění c. papírů a derivátů	39	0	0
L.	Náklady z přecenění c. papírů a derivátů	40	0	0
M.	Změna stavu rezerv a opr. pol. ve fin. obl.	41	0	0
X.	Výnosové úroky	42	17	18
N.	Nákladové úroky	43	261	261
XI.	Ostatní finanční výnosy	44	0	0

O.	Ostatní finanční náklady	45	61	66
XII.	Převod finančních výnosů	46	0	0
P.	Převod finančních nákladů	47	0	0
*	Finanční výsledek hospodaření	48	-305	-309
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost	49	608	429
Q.1.	- splatná	50	608	429
Q.2.	- odložená	51	0	0
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost	52	2 655	1 768
XIII.	Mimořádné výnosy	53	0	0
R.	Mimořádné náklady	54	0	0
S.	Daň z příjmů z mimořádné činnosti	55	0	0
S.1.	- splatná	56	0	0
S.2.	- odložená	57	0	0
*	Mimořádný výsledek hospodaření	58	0	0
T.	Převod podílu na výsledku hosp. společ.	59	0	0
***	Výsledek hospodaření za účetní období	60	2 655	1 768
****	Výsledek hospodaření před zdaněním	61	3 263	2 197

**Příloha 9 – Pesimistická varianta plánu rozvahy**

Ozn.	Aktiva	Číslo řádku	Skutečnost v úč. období	Skutečnost v min. úč. období
	Aktiva celkem	1	75 840	79 353
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	2	0	0
B.	Dlouhodobý majetek	3	29 225	32 153
B.I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	4	8	8
B.I.1	Zřizovací výdaje	5	0	0
B.I.2.	Nehmotné výsledky výzkumu vývoje	6	0	0
B.I.3.	Software	7	0	0
B.I.4.	Ocenitelná práva	8	0	0
B.I.5.	Goodwill	9	0	0
B.I.6.	Jiný dlouhodobý nehmotný majetek	10	0	0
B.I.7.	Nedokončený dlouhodobý nehm. maj.	11	8	0
B.I.8.	Poskytnuté zálohy na dl. nehm. maj.	12	0	0
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek	13	29 217	32 145
B.II.1.	Pozemky	14	6 186	6 186
B.II.2.	Stavby	15	15 806	15 937
B.II.3.	Samostatné movité věci a soubory	16	7 225	7 851
B.II.4.	Pěstitelské celky trvalých porostů	17	0	0
B.II.5.	Dospělá zvířata a jejich skupiny	18	0	0
B.II.6.	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	19	0	0
B.II.7.	Nedokončený dlouhodobý hmotný maj.	20	0	2 171
B.II.8.	Poskytnuté zálohy na dl. hmotný maj.	21	0	0
B.II.9.	Oceňovací rozdíly k nabytému majetku	22	0	0
B.III.	Dlouhodobý finanční majetek	23	0	0
B.III.1.	Podíly v ovládaných a řízených osobách	24	0	0
B.III.2.	Podíly v účetních jednotkách	25	0	0
B.III.3.	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	26	0	0
B.III.4.	Půjčky a úvěry - podstatný vliv	27	0	0
B.III.5.	Jiný dlouhodobý finanční majetek	28	0	0
B.III.6.	Pořizovaný dlouhodobý fin. majetek	29	0	0
B.III.7.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý fin. maj.	30	0	0
C.	Oběžná aktiva	31	46 341	46 926
C.I.	Zásoby	32	23 169	24 913
C.I.1.	Materiál	33	0	0
C.I.2.	Nedokončená výroba a polotovary	34	0	0
C.I.3.	Výrobky	35	0	0
C.I.4.	Mladá a ostatní zvířata a jejich skupiny	36	0	0
C.I.5.	Zboží	37	23 169	24 913
C.I.6.	Poskytnuté zálohy na zásoby	38	0	0
C.II.	Dlouhodobé pohledávky	39	0	0
C.II.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	40	0	0
C.II.2.	Pohledávky - ovládající a řídící osoba	41	0	0
C.II.3.	Pohledávky - podstatný vliv	42	0	0
C.II.4.	Pohledávky za společníky	43	0	0
C.II.5.	Dlouhodobé poskytnuté zálohy	44	0	0
C.II.6.	Dohadné účty aktivní	45	0	0

C.II.7.	Jiné pohledávky	46	0	0
C.II.8.	Odložená daňová pohledávka	47	0	0
C.III.	Krátkodobé pohledávky	48	12 544	14 451
C.III.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	49	9 196	9 888
C.III.2.	Pohledávky - ovládající a řídící osoba	50	0	0
C.III.3.	Pohledávky - podstatný vliv	51	0	0
C.III.4.	Pohledávky za společníky	52	0	0
C.III.5.	Sociální zabezpečení a zdrav. pojištění	53	0	0
C.III.6.	Stát - daňové pohledávky	54	1 205	1 296
C.III.7.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	55	90	97
C.III.8.	Dohadné účty aktivní	56	2 000	3 113
C.III.9.	Jiné pohledávky	57	53	57
C.IV.	Krátkodobý finanční majetek	58	10 628	5 562
C.IV.1.	Peníze	59	329	354
C.IV.2.	Účty v bankách	60	10 299	5 208
C.IV.3.	Krátkodobé cenné papíry a podíly	61	0	0
C.IV.4.	Pořizovaný krátkodobý finanční majetek	62	0	0
D.I.	Časové rozlišení	63	274	2 274
D.I.1.	Náklady příštích období	64	105	105
D.I.2.	Komplexní náklady příštích období	65	0	0
D.I.3.	Příjmy příštích období	66	169	2 169

Ozn.	Pasiva	Číslo řádku	Skutečnost v úč. období	Skutečnost v min. úč. období
	Pasiva celkem	67	75 840	79 353
A.	Vlastní kapitál	68	31 373	28 718
A.I.	Základní kapitál	69	9 150	9 150
A.I.1.	Základní kapitál	70	9 150	9 150
A.I.2.	Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly	71	0	0
A.I.3.	Změny základního kapitálu	72	0	0
A.II.	Kapitálové fondy	73	0	0
A.II.1.	Emisní ážio	74	0	0
A.II.2.	Ostatní kapitálové fondy	75	0	0
A.II.3.	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku	76	0	0
A.II.4.	Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách	77	0	0
A.III.	Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní f.	78	1 024	936
A.III.1.	Zákonný rezervní fond / Nedělitelný fond	79	1 024	936
A.III.2.	Statutární a ostatní fondy	80	0	0
A.IV.	Výsledek hospodaření minulých let	81	18 544	16 864
A.IV.1.	Nerozdělený zisk minulých let	82	18 544	16 864
A.IV.2.	Neuhrazená ztráta minulých let	83	0	0
A.V.	Výsledek hospodaření běžného. úč. obd.	84	2 655	1 768
B.	Cizí zdroje	85	44 467	50 635
B.I.	Rezervy	86	480	480
B.I.1.	Rezervy podle zvláštních předpisů	87	480	480
B.I.2.	Rezerva na důchody a podobné závazky	88	0	0
B.I.3.	Rezerva na daň z příjmů	89	0	0



B.I.4.	Ostatní rezervy	90	0	0
B.II.	Dlouhodobé závazky	91	1 706	1 706
B.II.1.	Závazky z obchodních vztahů	92	0	700
B.II.2.	Závazky - ovládající a řídící osoba	93	0	0
B.II.3.	Závazky - podstatný vliv	94	0	0
B.II.4.	Závazky ke společníkům	95	0	0
B.II.5.	Dlouhodobé přijaté zálohy	96	1 284	584
B.II.6.	Vydané dluhopisy	97	0	0
B.II.7.	Dlouhodobé směnky k úhradě	98	0	0
B.II.8.	Dohadné účty pasivní	99	0	0
B.II.9.	Jiné závazky	100	0	0
B.II.10.	Odložený daňový závazek	101	422	422
B.III.	Krátkodobé závazky	102	42 281	45 449
B.III.1.	Závazky z obchodních vztahů	103	39 102	42 045
B.III.2.	Závazky - ovládající a řídící osoba	104	0	0
B.III.3.	Závazky - podstatný vliv	105	0	0
B.III.4.	Závazky ke společníkům	106	0	0
B.III.5.	Závazky k zaměstnancům	107	675	726
B.III.6.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zp	108	423	455
B.III.7.	Stát - daňové závazky a dotace	109	1 306	1 404
B.III.8.	Krátkodobé přijaté zálohy	110	631	679
B.III.9.	Vydané dluhopisy	111	0	0
B.III.10.	Dohadné účty pasivní	112	0	-15
B.III.11.	Jiné závazky	113	144	155
B.IV.	Bankovní úvěry a výpomoci	114	0	3 000
B.IV.1.	Bankovní úvěry dlouhodobé	115	0	1 500
B.IV.2.	Krátkodobé bankovní úvěry	116	0	1 500
B.IV.3.	Krátkodobé finanční výpomoci	117	0	0
C.I.	Časové rozlišení	118	0	0
C.I.1.	Výdaje příštích období	119	0	0
C.I.2.	Výnosy příštích období	120	0	0

## Příloha 10 – Pesimistická varianta plánu cash-flow

Ozn.	Text	Skutečnost v úč. období
P.	Stav peněžních prostředků na zač. úč. období	5 562
	<b>Peněžní toky z hlavní výdělečné činnosti</b>	
Z.	Účetní zisk nebo ztráta z běžné činnosti před zdaň.	3 263
A.1.	Úpravy o nepeněžní operace	3 672
A.1.1.	Odpisy stálých aktiv	3 428
A.1.2.	Změna stavu opravných položek, rezerv	0
A.1.3.	Zisk (ztráta) z prodeje stálých aktiv	0
A.1.4.	Výnosy z dividend a podílů na zisku	0
A.1.5.	Vyúčtované nákladové úroky a výnosové úroky	244
A.1.6.	Případné úpravy o ostatní nepeněžní operace	0
A.*	<i>Čistý peněžní tok z provozní činnosti před zdaněním, změnami prac. kapitálu a mimořádnými položkami</i>	6 935
A.2.	Změny stavu nepeněžních složek pracovního kapitálu	-517
A.2.1.	Změna stavu pohledávek z provozní činnosti, aktivních účtů časového rozlišení a dohadných účtů aktivních	3 907
A.2.2.	Změna stavu krátkodobých závazků z provozní činnosti, pasivních účtů časového rozlišení a dohadných účtů pasivních	-6 168
A.2.3.	Změna stavu zásob	1 744
A.2.4.	Změna stavu krátkodobého fin. majetku nespádajícího do peněžních prostředků	0
A.**	<i>Čistý peněžní tok z provozní činnosti před zdaněním a mimořádnými položkami</i>	6 418
A.3.	Vyplacené úroky s výjimkou kapitalizovaných úroků	-261
A.4.	Přijaté úroky	17
A.5.	Zaplacená daň z příjmů za běžnou činnost a za doměrky daně za minulé období	-608
A.6.	Příjmy a výdaje spojené s mimořádnými účetními případy	0
A.7.	Přijaté dividendy a podíly na zisku	0
A.***	<i>Čistý peněžní tok z provozní činnosti</i>	5 566
	<b>Peněžní toky z investiční činnosti</b>	
B.1.	Výdaje spojené s nabytím stálých aktiv	-500
B.2.	Příjmy z prodeje stálých aktiv	0
B.3.	Půjčky a úvěry spřízněným osobám	0
B.***	<i>Čistý peněžní tok vztahující se k investiční činnosti</i>	-500
	<b>Peněžní toky z finančních činností</b>	
C.1.	Dopady změn dlouhodobých závazků, které spadají do oblasti finanční činnosti	0
C.2.	Dopady změn vlastního kapitálu na peněžní prostředky a peněžní ekvivalenty	0
C.2.1.	Zvýšení peněžních prostředků z titulu zvýšení ZK, emisního ážia, event. rezervního fondu	0
C.2.2.	Vyplacení podílů na vlastním kapitálu společníkům	0
C.2.3.	Další vklady peněžních prostředků společníků a akcionářů	0
C.2.4.	Úhrada ztráty společníky	0
C.2.5.	Přímé platby na vrub fondů	0
C.2.6.	Vyplacené dividendy nebo podíly na zisku	0
C.***	<i>Čistý peněžní tok vztahující se k finanční činnosti</i>	0
F.	Čisté zvýšení, resp. snížení peněžních prostředků	5 066
R.	Stav peněžních prostředků na konci období	10 628

